

Göteborgs universitet
Institutionen för journalistik och masskommunikation
Medie- och kommunikationsvetenskap

Kaffe, kunder och kunskap



En studie av Espresso House' interna kommunikation

Emma Brink
Examensarbete i Medie- och kommunikationsvetenskap
Höstterminen 2007
Handledare: Ingela Wadbring

Abstract

Titel	Kaffe, Kunder och Kunskap, En studie av Espresso House' interna kommunikation
Författare	Emma Brink
Kurs	Ex-jobbskurs i Medie- och kommunikationsvetenskap, Institutionen för journalistik och masskommunikation vid Göteborg universitet
Termin	Höstterminen 2007
Handledare	Ingela Wadbring
Sidantal	49 sidor exklusive bilaga
Syfte	Syftet med min studie är att undersöka vilka uppfattningar och önskemål Espresso House' baristor har kring företagets interna kommunikation
Metod	Kvalitativa intervjuer med 12 baristor
Material	12 intervjuer med baristor från Lund (1), Malmö 1), Helsingborg (1), Halmstad (1), Göteborg (4) och Stockholm (4)
Huvud- Resultat	<p>Mitt resultat visar att de intervjuade baristorna är relativt nöjda med den arbetsrelaterade informationen och de kanaler som de får den genom. Det finns dock önskemål om mer decentraliserad information som rör dem på just deras arbetsplats och i deras vardag.</p> <p>Vad baristorna är mindre nöjda med är informationen om företagets mål och visioner. Då Espresso House genomgår en stor förändring genom att expandera i snabb takt så efterlyser de anställda mer insyn i vad det finns för målsättningar och vad hur företaget ser på sin egen framtid. Man vill se mer av de högre cheferna ute i organisationen och en minskad klyfta mellan ledning och baristor.</p>

Innehållsförteckning

Executive summary	3
1. Inledning	5
2. Bakgrund	6
2.1 Espresso House	6
2.2 Problemformulering.....	6
2.3 Syfte och frågeställningar	7
3. Utgångspunkt i tidigare studier	10
3.1 Varför är internkommunikation viktigt på Espresso House?	10
3.2 Organisationskommunikation	14
3.3 Intranät.....	17
4. Metod och tillvägagångssätt.....	18
4.1 Val av metod.....	18
4.2 Så här gjorde jag undersökningen.....	20
5. Resultat och analys	22
5.1 Newsletter	22
5.2 Informationen från platschefen.....	28
5.3 Att motivera, engagera och skapa delaktighet.....	33
5.4 Baristornas önskemål kring kommunikation.....	39
5.5 Intranät.....	41
6. Slutdiskussion.....	45
6.1 Om arbetsprocessen	45
6.2 Om resultatet	46
7. Referenslista	49

Executive Summary

Den här undersökningen är gjord på uppdrag av Espresso House för att studera hur deras internkommunikation upplevs av baristorna. Syftet är att ta reda på vad deras anställda har för uppfattning om den interna kommunikationen och de kanaler de får den genom och om de har några önskemål om förändringar. Bakgrunden är att Espresso House just nu expanderar i snabb takt och man vill veta om de nuvarande kommunikationskanalerna är effektiva och tillräckliga.

Studien gör avstamp i olika teorier, dels om organisationskommunikation som beskriver varför kommunikation är essentiellt i ett företag och redogör för hur kommunikationen bör se ut beroende på vad man vill med den, och dels teorier om publikstudier som går ut på att man som sändare måste anpassa sina kanaler och budskap efter mottagarens behov.

Den empiriska undersökningen är kvalitativ och gjord som 12 samtalsintervjuer med baristor på Espresso House. Empirin utgår från frågeställningar kring hur baristorna upplever och använder den information som blir sänd till dem, vad de har för önskemål kring informationen, om de upplever att den interna kommunikationen motiverar, engagerar och skapar delaktighet och slutligen vad de har för attityder till ett eventuellt intranät. Jag finner i mina intervjuer en mättnad bland svaren vilket gör att jag kan generalisera resultatet något mer än vad som egentligen är brukligt enligt den kvalitativa metod jag valt.

Resultaten presenteras i uppsatsen med frågeställningarna som kategorier och integreras med min egen analys och relevant tidigare forskning på ämnet. Resultatet visar att de intervjuade baristorna tar del av och är relativt nöjda med den information som rör det operativa arbetet och som de får via månadsbrev och personalmöten. Det finns dock önskemål om mer decentraliserad information som rör dem på just deras arbetsplats och i deras vardag och mindre fokusering på alla nya enheter som öppnas. Baristorna är också positivt inställda till att använda sig av ett intranät, förutsatt att det besitter de egenskaper de efterfrågar i ett sådant.

Baristorna visar inga tveksamheter till vilken bild och attityd Espresso House vill att de ska leverera till kunderna, de tycker att det kommuniceras klart från flera håll i företaget redan från det att man först blir anställd.

Vad baristorna är mindre nöjda med är informationen som rör företagets mål och visioner, och hur den nuvarande kommunikationen skapar motivation och delaktighet. Då Espresso House genomgår en stor förändring genom att expandera i snabb takt så efterlyser de anställda mer insyn i vad det finns för målsättningar och hur företaget ser på sin egen framtid. Man vill se mer av de högre cheferna ute i organisationen och en minskad klyfta mellan ledning och baristor. De baristor som jobbat längst inom företaget är de som tydligast

märker av en förändring i den anda som finns inom Espresso House, de menar att den har blivit mindre personlig och mer standardiserad i och med tillväxten. Likaså finner jag en tendens av att man har sin lojalitet mer hos sin lokala kaffebar snarare än för Espresso House som koncern.

Mina slutsatser och rekommendationer till Espresso House är att vara lyhörda till personalens behov i den pågående förändringen, det är viktigt att inse att inte alla tycker att expanderingen är till företagets fördel. Det är också viktigt att involvera medarbetarna så mycket som möjligt så att de upplever att hela företagets välgång angår dem och inte bara hur det går för deras egen arbetsplats. Att ledningen gör sig synlig och visar en vilja att kommunicera är också av vikt för expanderings utveckling.

När det gäller de etablerade informationskanaler som finns idag, så som Newsletter och personalmöten, så rekommenderar jag Espresso House att behålla dem men att strategiskt se till att utformning och innehåll verkar för deras yttersta effektivitet. Utnyttja att Newsletter är uppskattat och använd det till att ännu mera lägga vikt vid texter som inte bara informerar utan även engagerar och motiverar. Likaså kan personalmötena användas som ett demokratiskt forum där baristorna ges möjlighet att ibland få diskutera frågor direkt med någon från ledningen.

Slutligen så rekommenderar jag Espresso House att vara vaksamma på att ett snabbt växande företag kräver en strategi för sin interna kommunikation såväl som sin externa.

1. Inledning

Att fungerande intern kommunikation är en förutsättning för ett växande företag ser nog de flesta som en självklarhet. Ändå finns det en attityd av att den interna kommunikationen ska sköta sig själv och utan strategi och planering fungera som olja i företagets motor. Majoriteten av alla kommunikationsresurser hos företag läggs på den externa kommunikationen och på marknadsföring, där kan man se resultat och där kan man mäta framgång. Sedan blir man förvånad över att satsningar misslyckas, rykten börjar spridas och omsättningen på personal blir hög.

Jag vill med den här uppsatsen visa på att den interna kommunikationen är minst lika viktig för ett företags framgång som den externa. Intern kommunikation kräver på samma sätt som extern strategier, planering och resurser. Ett växande företag som Espresso House är beroende av att deras anställda är välinformerade och delaktiga i företaget så att de levererar rätt budskap och attityd till företagets kunder.

Med ovanstående faktorer i åtanke såg jag utmaningen i att undersöka hur det står till med den interna kommunikationen på den tredje snabbast växande kaffekedjan i Europa.

2. Bakgrund

2.1 Espresso House

Espresso House är en svensk kaffekedja som grundades i Lund 1996. Den har under de senaste åren utvecklats till att bli den nu tredje snabbast växande kaffekedjan i Europa. De driver sina kaffebaren i egen regi och de finns främst i storstadsregionerna och större tätorter.

Fram till 2006 var Espresso House ett familjeägt företag, men köptes då av Palamon Capital Partners och har sedan dess gått ihop med kaffekedjan Coffe Cup vars kaffebaren har gjorts om till Espresso House. Detta har inneburit att företaget det senaste året nästan har fördubblat antalet anställda från ca 280 anställda till ca 480 anställda som arbetar i ca 55 kaffebaren. De planerar dessutom att öppna ytterligare ca 100 kaffebaren inom de närmsta 3 åren.¹

På varje kaffebaren finns en platschef, en andreman och baristor som arbetar med allt som behövs göras på enheten. Över platschefen finns en distriktschef som har ansvar för ett antal kaffebaren inom den regionen. Det finns tre kontor, ett i Malmö, ett i Göteborg och ett huvudkontor i Stockholm.

2.2 Problemformulering

Problematisering ut företagets perspektiv

Espresso House informerar internt till sina anställda på samma sätt idag som vid starten för drygt tio år sedan. Trots att företaget har genomgått och genomgår en stor förändring så ser de interna kommunikationskanalerna likadana ut.

Det är främst två sätt som baristorna, d.v.s. de som arbetar i kaffebaren, får information om företaget. Dels genom ett månadsbrev, *Newsletter*, som kommer hem i brevlådan tillsammans med lönespecifikationen varje månad. I månadsbrevet informeras om bland annat ny personal i ledning och chefsbefattning, om nya enheter, kampanjer och om nya produkter. Syftet med nyhetsbrevet är framförallt att informera om saker som händer i företaget så att de anställda aldrig ska behöva höra det från kunder utan alltid få förstahandsinformation från företaget. Formatet har ett begränsat utrymme och det gör att mycket information inte kan läggas med där. Det bjuder inte heller in till någon interaktivitet.

¹ www.espressohouse.se/om_oss.aspx (20071214)

Espresso House har inte heller någon uppfattning om i vilken grad deras anställda läser Newsletter eller vad de tycker om innehållet och om att få information i den typen av forum.

Det andra sättet som baristorna får information är genom sina platschefer, formellt på ett personalmöte eller informellt i det dagliga arbetet på kaffebaren. Mycket av informationen går uppifrån och ner genom ledning – distriktschef - platschef och genom platschef till de anställda i kaffebaren.

När nu företaget expanderar i snabb takt så vill Espresso House ta reda på hur deras anställda tar emot den information som sänds uppifrån, genom Newsletter och platschef. Anser det anställda att den här informationen är tillräcklig och relevant, och vad tycker de om sättet de får den på? Espresso House vill alltså veta om informationen de sänder ut når fram till de anställda och hur de upplever den.

Espresso House vill dessutom gärna veta om det finns ett intresse hos deras anställda att använda ett intranät där man samlar all den information som i dagsläget kommer från olika håll och som även skulle innebära ökad kommunikation och interaktivitet.

Problematisering ur ett vetenskapligt perspektiv

Det som jag vill undersöka är användning och mottagande av den interna informationen hos företaget. Det gäller främst formell och indirekt information, men även information som fås av närmaste chef.

Det finns redan en del studier kring ämnet internkommunikation. Forskningen kring organisationer och företag i förändring och tillväxt är dock inte särskilt omfattande. Den här studien skulle kunna bidra till och öka på en generell förståelse för hur en snabbt expanderande organisation eller företag behöver tackla frågan kring hur man informerar internt. Hur får man med sig alla i en så utspridd organisation och hur man skapar vi-känsla och tillhörighet med företaget?

Möjligtvis går det att applicera den här studiens resultat på ett liknande företag under expansion.

2.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med min studie är att undersöka vilka uppfattningar och önskemål Espresso House' baristor har kring företagets interna kommunikation.

Det syftet har jag valt för att jag vill se om Espresso House, som genomgår en omfattande expanderingsprocess, behöver förändra sitt nuvarande kommunikationssätt och anpassa det mer efter den förändringsprocess som pågår, eller om det etablerade sätt som kommunikationen sker på idag är

tillräckligt för att fånga upp och få samtliga medarbetare att känna sig välinformerade om företaget.

Utifrån ovanstående syfte har jag formulerat ett antal frågeställningar som jag anser måste bli besvarade för att kunna uppfylla mitt syfte:

- **Hur får baristorna information?**

Det känns viktigt att ta reda på om Newsletter är något som baristorna läser eller om man inte ens tittar i det, detta för att kunna ta reda på om det behövs göra några förbättringar och vilka de i så fall bör vara. Det är också viktigt att få en bild av hur attityden ser ut kring hur man får information på sin arbetsplats. Sker det formellt eller informellt och känner man att den är tillräcklig för att man ska kunna utföra sitt arbete på ett bra sätt?

Att vara ”informerad” är ju dels ett faktiskt förhållande av att man har fått ta del av informationsmaterial, möten eller personaltidningar, men det är ju även en subjektiv känsla. Att uppleva att man är informerad handlar mer om att bli lyssnad på, om dialog och kommunikation.²

I den här frågeställningen behöver jag också veta om de anser att det skulle kunna fungera bättre på något annat sätt än det som sker.

- **Vad anser baristorna om innehållet i informationen?**

Här vill jag veta om de anser att den informationen de får är relevant till deras arbetssituation. Aktualitet och relevans är två viktiga aspekter på intern information, är den det enligt baristorna? ³

Det har även visat sig vara viktigt att medarbetare känner sig delaktiga och medvetna om företagets visioner för att vara engagerade nog att arbeta med företagets bästa i åtanke.⁴ Därför känns det viktigt för mig att undersöka hur mycket man upplever att man är delaktig i hela företagets förehavanden och inte bara lokalt på sin egen enhet. Jag vill också veta om det finns det något i den informationen de får som de upplever peppar dem eller motiverar dem till att göra ett bättre jobb och vad i så fall består den informationen av.

- **Hur skulle de anställda vilja få information kring sin arbetsplats och om hela företaget?**

Här kan jag ta reda på de eventuella önskemål som finns kring information och kommunikationskanaler inom Espresso House. Jag kan också ta reda på om de upplever att någon riktning av kommunikation funkar bättre/sämlre än någon annan och vad de har för åsikt om hur det skulle kunna förbättras ur deras synpunkt, vilket på sikt skulle kunna få dem att utföra ett bättre jobb.

² Ahrenfelt *Förändring som tillstånd*. (2001:105)

³ Strid, *Intern kommunikation, inom organisationer, företag och myndigheter* (1999:70)

⁴ Strid, *Intern kommunikation, inom organisationer, företag och myndigheter* (1999:31-32)

För medarbetare kan det skapa trygghet att känna att ens ledare lyssnar på vad de har att säga. Medarbetarna är ju också de som finns närmast kunden och mitt i verkligheten, därför är det effektivt och givande för organisationen att lyssna på dem.⁵

- **Vad har de anställa för attityd till ett eventuellt intranät?**

Med den här frågeställningen så kan jag dels ta reda på hur stort intresset för ett intranät verkar vara, men också vad för funktioner och information de vill se på det för att tänka sig att faktiskt använda det. Jag kan också känna av hur stor viljan är att själv vara aktiv och söka information i motsats till att enbart få den tillhandahållen. Det är ofta en förutsättning för ett fungerande intranät att det finns en vilja av att söka information delta i dialog⁶.

⁵ Ahrenfelt *Förändring som tillstånd*. (2001:105)

⁶ Heide, *Intranätboken, en ny arena för kommunikation och lärande*. (2002:151)

3. Utgångspunkt i tidigare studier

Att beskriva internkommunikation utifrån ett teoretiskt perspektiv kan vara svårt eftersom kommunikation i sig är ett ungt forskningsämne och de inre förhållandena är ännu yngre då man i början främst studerade masskommunikation.⁷

Det kan vara bra att så här i början definiera vad jag menar med **kommunikation** och vad jag menar med **information**. Kommunikation definierar jag som *processen* för människors kontakt med varandra, jag ser den som en tvåvägsprocess som innehåller dialog, medan jag med information vill beskriva *innehållet* i den här processen som är enkelriktad.⁸

3.1 Varför är internkommunikation viktigt på Espresso House?

Det finns inga aspekter av en organisation som inte kan förstås ur ett kommunikativt perspektiv. Organisationer består av relationer mellan de som finns inne i organisationen och dess omgivning, den relationen finns inte utan kommunikation.⁹

Espresso House är ett företag med kunden i fokus och de arbetar hårt med att etablera sig som ett stort namn på marknaden. Med en sådan stark fokusering på den externa kommunikationen kan det ibland vara lätt att förbise att den interna kommunikationen är minst lika viktig. Ett av de primära målen med en fungerande intern kommunikation är att bibehålla stabilitet i sin organisation¹⁰. Det är vanligt att extern kommunikation prioriteras över intern kommunikation i företag¹¹. Den interna kommunikationen har ofta fått lägre status och den kan bero på att den inte går att mäta i resultat på samma sätt som till exempel marknadsföring¹².

Men kommunikationen har inte bara ett egenvärde. Olika kommunikations-sätt som till exempel tidningar, intranät och möten är ju också ett sätt att samordna och styra organisationen.¹³

Värdet av att värdera medarbetarna

De egna medarbetarna är en lika viktig publik som kunderna i en organisation. Den interna kommunikationen kan vara en stor styrka i ett företag. En fungerande kommunikation kan leda till framgång på samma sätt

⁷ Strid, *Intern kommunikation, inom organisationer, företag och myndigheter* (1999:13)

⁸ Larson, *Tillämpad kommunikationsvetenskap* (2001:26)

⁹ Falkheimer, Heide, *Strategisk kommunikation* (2007:41)

¹⁰ Kreps, *Organizational communication* (1990:269)

¹¹ Petersen, *Forandringskommunikation* (2003:220)

¹² Falkheimer, Heide, *Strategisk kommunikation* (2007:25)

¹³ Forsell, Ivarsson Westerberg, *Organisation från grunden*, (2007:128)

som en icke fungerande intern kommunikation kan vara orsaken till en misslyckad satsning. Relationerna mellan företaget om omvärlden kan bara lyckas om medarbetarna är införstådda och positiva till företagets mål visioner.¹⁴

Att kommunicera företagets mål och att samordna de olika delarna och individerna i ett företag så att målen uppnås är ett av syftena med strategisk intern kommunikation. Vidare är det också en del av internkommunikationen att se till att de anställda får riktig och relevant information om sina vardagliga uppgifter.¹⁵

De flesta organisationer och företag behöver ett tydligt ansikte utåt, i ett företag som Espresso House är det naturligtvis essentiellt. Man behöver medarbetare som identifierar sig med företaget och dess värden och sprider vidare den bilden till kunderna, det är en förutsättning för att företaget ska kunna skapa goda relationer med sin omgivning¹⁶. Espresso House' ansikte utåt är inte ett, utan sitter på 500 baristor, och ändå ska kunderna uppfatta det som **ett** ansikte, som ska vara likställt med Espresso House' varumärke. För att det ska fungera och ansiktet utåt ska uppfattas som enhetligt och för att inte kunderna ska få motsägelsefulla bilder av vad Espresso House står för så är det nödvändigt att alla medarbetare känner till och är delaktiga i hur detta ansikte ska se ut. Om en barista har en negativ uppfattning om företaget så är det ju troligt att dennes kunder kommer att få en negativ bild av Espresso House. Det handlar om organisationsidentitet. Medlemmarna i en organisation måste var införstådda med identiteten, om de inte är det blir det svårt att kommunicera rätt budskap mot kunderna¹⁷.

Jan Strid, som är verksam i medie- och kommunikationsvetenskap vid Göteborgs universitet och har skrivit en bok om internkommunikation, nämner att det framträtt två viktiga syften som har kommit att bli den interna informationens viktigaste delar.

Nämligen att *motivera* medarbetarna och att få *dem att arbeta mot samma mål*. Det är två syften som går in i varandra. Man måste motivera medarbetarna för att få dem att ställa sig bakom företagets policy, och för att få dem att känna sig delaktiga och villiga att arbeta inte bara för sin egen vinning utan för att uppnå företagets visioner.¹⁸ Även Mats Heide, kommunikationsforskare i Lund, beskriver hur viktig kommunikationen är för att alla medarbetare ska förstå företagets mål och för att den förståelsen ska generera handling.¹⁹

¹⁴ Larson, *Tillämpad kommunikationsvetenskap* (2001:70)

¹⁵ Falkheimer, Heide, *Strategisk kommunikation* (2007:79)

¹⁶ Falkheimer, Heide, *Strategisk kommunikation* (2007:25)

¹⁷ Heide, Johansson, Simonsson, *Kommunikation och organisation* (2005:169)

¹⁸ Strid, *Intern kommunikation, inom organisationer, företag och myndigheter* (1999:31-32)

¹⁹ Heide, Johansson, Simonsson, *Kommunikation och organisation* (2005:17)

Kommunikation i ett företag under förändring

I mars 2007 gick Espresso House samman med en annan kaffekedja, Coffe Cup. Alla Coffe cup-enheter blev omprofilerade till Espresso House. Den som tidigare arbetade på ett Coffe Cup var nu alltså anställd och ansiktet utåt på Espresso House. För de här medarbetarna skedde en stor förändring, men även för dem som sedan tidigare arbetade på Espresso House blev det en förändring i det att företaget i ett slag blev betydligt större. Förändringen av Espresso House fortgår i och med den snabba expanderingsprocess som pågår. De baristor som har arbetat inom företaget i två år eller längre har gått från att vara anställd i ett litet, relativt geografiskt koncentrerat, familjeägt företag där alla kan namnet på varandra till en stor och utspridd koncern som nu ägs av utländska investerare. Det har naturligtvis påverkat deras arbetssituation nämnvärt.

Heide, Johansson och Simonsson diskuterar i sin bok *Kommunikation & Organisation* vad den interna informationen och kommunikationen kan ha för funktioner under en förändringsprocess. De tar bland annat upp att den:

- Skapar delaktighet och engagemang
- Förhindrar ryktesspridning
- Skapar en demokratisk förändringsprocess
- Minskar oro och stress
- Övertalar personalen om att förändringen är bra²⁰

Den danska kommunikationsforskaren Helle Petersen menar att det finns några punkter som man måste tänka på när man kommunicerar förändring. Hon nämner vikten av att medarbetarna vet varför förändringen sker och vad som är målet med den. Att kommunicera potentialen för företaget och visionen för medarbetarna är också av värde för att de ska kunna förstå och se helheten. Vidare behöver man förmedla vad man hittills har uppnått och vad det finns för roller och möjligheter för de anställda i företaget i framtiden.²¹

Det är väldigt viktigt med förståelse i en förändring eftersom människor agerar efter hur de uppfattar en situation. Hur väl förändringen utfaller och den nya organisationen fungerar beror till stor del på hur de anställda uppfattar förändringen.²² Det handlar alltså om att vara noga med att skapa mening och sammanhang för de anställda i den nya organisationen.

Som jag beskrev ovan så är det viktigt att skapa delaktighet och engagemang. Därför måste så många som möjligt i organisationen vara delaktiga. Man måste som ledning inse att vid en strategisk förändring är det en betydligt

²⁰ Heide, Johansson, Simonsson, *Kommunikation och organisation* (2005:155-156)

²¹ Petersen, *Förändringskommunikation* (2003:37)

²² Heide, Johansson, Simonsson, *Kommunikation och organisation* (2005:155-156)

större grupp än själva ledningen som måste vara engagerad²³. Lågt engagemang och motstånd till förändringar blir ofta resultatet om deltagarna känner utanförskap i processen.²⁴ Det är därför speciellt angeläget i en förändringsprocess att motivera medarbetarna, att de känner en förändringsvilja och motivation är centralt i förändringsarbetet. Motivation och mål är tätt sammanlänkade, motivation handlar om eftersträvan att uppfylla ett visst mål.²⁵

Förändringsprocessen föregås ofta av rykten på arbetsplatsen, detta kan man försöka förebygga med riklig och direkt information.²⁶ Om informationen är för dålig eller illa skött så börjar det lätt spridas rykten. Rykten fokuserar oftast på det negativa och de är ofta spekulativa och det kan leda till ännu mera osäkerhet och stress för dem som redan är negativt inställda till förändringen. Det är därför viktigt att det finns en dialog så att medarbetarna vet att de har möjlighet att ventiler sina eventuella frågor och undringar och att ledningen är mottagliga för kritik.²⁷

Den närmsta chefen spelar en viktig roll i förändringsprocessen. Det är den som får förstahandsinformationen uppifrån och det är deras uppgift att på rätt sätt förmedla den vidare till medarbetarna.²⁸ Det är därför viktigt med ömsesidig tilltro mellan chefer och anställda. Cheferna bör lita på att de anställda gör sitt bästa utifrån de förutsättningar de har på samma sätt som de anställda måste ha tilltro till cheferna. Det blir svårt att genomföra ett positivt förändringsarbete utan denna ömsesidiga respekt och tilltro.²⁹

På Espresso House är det platschefens självklara roll skapa referensramar och tolka ledningens budskap så att baristorna på deras enhet är med på taget under förändringsprocessen.

Men förändring är också en fortlöpande process i alla organisationer, även om det inte är en omfattande process som pågår så måste alla företag löpande anpassa sig till en omgivning som är i ständig förändring. Att uppnå mål och ha balans på den inre strukturen är organisationens uppgift och verka i en omgivning som aldrig är intakt, till det krävs både medarbetare och ledning. Förändringsarbete är därför något som måste vara både kontinuerligt och förebyggande.³⁰

Om företaget genomgår en större förändring som i Espresso House fall där det inte bara handlar om pågående förändringar utan ett medvetet taget beslut till en omfattande tillväxt, då bryter det med de existerande rutinerna i organisationen och sättet som man brukar göra saker på förändras vare sig

²³ Mullern, Stein, *Övertygandets ledarskap – om retorik vid strategiska förändringar* (1999:10)

²⁴ Angelöv *Det goda förändringsarbetet, om individ och organisation i förändring.* (1991:93)

²⁵ Angelöv *Det goda förändringsarbetet, om individ och organisation i förändring.* (1991:87)

²⁶ Angelöv *Det goda förändringsarbetet, om individ och organisation i förändring.* (1991:109)

²⁷ Heide, Johansson, Simonsson, *Kommunikation och organisation* (2005:159)

²⁸ Heide, Johansson, Simonsson, *Kommunikation och organisation* (2005:163)

²⁹ Angelöv *Det goda förändringsarbetet, om individ och organisation i förändring.* (1991:104)

³⁰ Ahrenfelt, *Förändring som tillstånd* (2001:37)

man planerar det eller ej.³¹ Det kan ibland vara nödvändigt att skilja ut förändringskommunikationen från ordinarie informationen om verksamheten. Informationen om förändringar baseras ibland på särskilda händelser i företaget eller dess omvärld, händelser som kan ligga utanför det normala nyhetsflödet. Om så är fallet så kan man behöva komplettera de vanliga kommunikationskanalerna som finns etablerade i företaget med någon ytterligare som fungerar bättre i just det sammanhanget.³²

3.2 Organisationskommunikation

Jag vill här nämna lite av i vilka termer man pratar om kommunikation och information i den forskning som finns som berör det interna och som i stor grad beskriver hur det fungerar, eller bör fungera på Espresso House.

Två typer av kommunikation

I den här studien är jag intresserad av att titta på de kommunikationsvägar som finns inom Espresso House och se vilka av dem som baristorna upplever som mest effektiva. Jag kommer att titta både på den formella informationen i form av Newsletter och organiserade möten såväl som den informella kommunikation som sker muntligt mellan platschefen och baristorna.

Både formell och informell kommunikation kan vara strategisk och båda behövs i ett företag, det räcker inte med det ena eller det andra³³. Om det är så att de formella kanalerna inte är tillräckliga i att förse personalen med den informationen de vill ha och behöver så leder det ofta till att spekulationer och skvaller startar och djungeltrumman är i gång. Tvärtom blir det om den formella kommunikationen fyller det informationsbehov som personalen har, då minskar den informella kommunikationen något, då man inte behöver spekulera.³⁴ Ju bättre den formella informationen fungerar i en organisation desto mindre behöver de anställda förlita sig till djungeltrumman³⁵.

Det finns forskning som visar på att i ett företag så är den informella kommunikationen som är avgörande. Den är i den interna kommunikationen absolut dominerande. Om det finns luckor i den formella kommunikationen så kompletterar den och det är också i den informella kommunikationen som det skapas mening och tolkningar. Som ansvarig i en organisation så är det bättre att försöka utnyttja de informella kommunikationskanalerna som ett effektivt verktyg snarare än att avfärda dem som skvaller. Effektiv som verktyg blir den för att de anställda ofta är

³¹ Petersen, *Forandringskommunikation* (2003:29)

³² Erikson, *Planerad kommunikation* (2002:59-60)

³³ Falkheimer, Heide, *Strategisk kommunikation* (2007:40)

³⁴ Larson, *Tillämpad kommunikationsvetenskap* (2001:68)

³⁵ Kreps, *Organizational communication* (1990:202)

intresserade av dess innehåll.³⁶ Det är ju också så att den informella kommunikationen skapar en social samordning eftersom den etablerar relationer mellan människor, och om man inte kan få människor att samordna sitt beteende med det som företaget står för så blir det omöjligt att organisera över huvud taget.³⁷

Tre riktningar av kommunikation

Man brukar beskriva att kommunikationen i en organisation går i tre riktningar. Först finns det en nedåtriktad ström som går från ledningen till de anställda och kan beskrivas mer som information än kommunikation.³⁸ Uppifrån och ner är den mest grundläggande formen av kommunikation i ett företag, och det är ett viktigt verktyg för företagets ledning att nå ut till sina anställda.³⁹ På Espresso House går den dels genom Newsletter och dels genom en kedja av chefer från ledningen ner till baristorna på kaffebaren.

Den andra strömningen går åt det motsatta hållet, nämligen från de anställda och upp till ledningen, det kan vara genom information, reaktioner, upplysningar eller synpunkter⁴⁰. Nerifrån och upp-kommunikationen är ofta underutvecklad i många företag och det är ofta en orsak till kommunikationsproblem i en organisation.⁴¹ Den uppåtgående kommunikationen på Espresso House är inte heller så påtaglig och består mest av synpunkter eller idéer som någon barista mejlar till någon i ledningen.

Den tredje riktningen som kommunikation kan gå inom en organisation är -horisontellt, det innebär det samspel som sker mellan kollegor på samma enhet eller på enheter på samma nivå i företaget.⁴² Även om den horisontella kommunikationen är viktigt så är den ofta förbisedd och outnyttjad i organisationer.⁴³ Den sistnämnda kommunikationsriktningen är den som är dominerar på Espresso House, dels genom att platschefen informerar de anställda på sin enhet men naturligtvis även mycket informell information som sker mellan de baristor som arbetar tillsammans.

Fyra funktioner med kommunikation

Jan Strid beskriver att man brukar säga att informationen eller kommunikationen har fyra funktioner. Den första är en *Expressiv funktion*, där sändaren vill meddela att den finns till. De vill göra en påminnelse om att man är närvarande, vilket kanske ibland kan behövas för att man som medarbetare även ska se den stora bilden och inte bara till sin egen arbetssituation. Vidare har informationen en *Social funktion*, den går ut på att skapa vi-känsla och få medarbetaren att känna en företagsanda och se sig

³⁶ Falkheimer, Heide, *Strategisk kommunikation* (2007:85-86)

³⁷ Kreps, *Organizational communication* (1990:149)

³⁸ Larson, *Tillämpad kommunikationsvetenskap* (2001:72-73)

³⁹ Kreps, *Organizational communication* (1990:202-203)

⁴⁰ Larson, *Tillämpad kommunikationsvetenskap* (2001:72-73)

⁴¹ Kreps, *Organizational communication* (1990:204)

⁴² Larson, *Tillämpad kommunikationsvetenskap* (2001:72-73)

⁴³ Kreps, *Organizational communication* (1990:202-203)

själv som en del av en större enhet. Nästa funktion är *Informationsfunktionen* som består av instruktioner och även kunskap om företagets mål och medel. Den sista funktionen med information är en *Kontrollfunktion*, den menar Strid uppstår när sändaren väljer vilken information man väljer att sprida och vilken man väljer inte förmedla och på så sätt kontrollerar sina anställdas involveringsgrad.⁴⁴

Den formella information som Espresso House sänder ut i form av Newsletter innehar alla de här funktionerna. De visar en gång i månaden på att de finns till och att de är engagerade. Med informationen i Newsletter försöker de både leverera instruerande information om kommande händelser och kampanjer men även berätta om personer eller kaffebarer som har utmärkt sig som kan fungera som inspiration och få läsaren att känna att den är en del av något större som är värt att vara stolt över. När det gäller kontrollfunktionen så finns den ju där om man uttalar den eller ej, allt det som ledningen vet men av olika anledningar väljer att inte informera om eller väljer att vänta med blir ju ett sätt att kontrollera vad ens medarbetare har kännedom om.

Hur människor tar del av information

Effektforskning och Uses and Gratifications-teorin är forskningsteorier som handlar om hur medierna används och påverkar sin publik. I min studie är informationskanalen som Espresso House använder **mediet** och de anställda baristorna är **publiken**, det gör att de forskningsteorierna kan vara intressanta att titta på även i ett fall av intern kommunikation.

När publikforskningen var ung så utgick man ifrån att publiken påverkas direkt av de medier de tar del av. Effektforskningen menade att publiken var passiv och kunde påverkas åt det håll som sändaren önskar. Senare har man kommit fram till att det inte är så enkelt, snarare än att göra precis som man blir tillsagd i mediet så lyssnar man mer på människor i sin omgivning. Det fick reklamare och andra att börja använda sig av opinionsledare för att genom den påverka sin publik.⁴⁵

Uses and Gratifications-teorin kom som en kritik på effektforskningen och deras centrala fråga var: *Varför använder människor medier och vad använder de dem till?* De menar att publiken inte alls är passiv utan tvärtom väljer medier utifrån de behov som de vill få tillfredställt. De hävdar att vi använder medier på ett rationellt sätt och att vi har särskilda förväntningar på det mediet. Man anser att information inte är något som man passivt mottar utan aktivt söker efter behov.⁴⁶

Ur ett sådant perspektiv innebär det för Espresso House' ledning att de måste förstå målgruppens behov för att kunna utröna vilka mediekanaler de ska använda sig av och på vilket sätt för att försäkra sig om att målgruppen

⁴⁴ Strid, *Intern kommunikation, inom organisationer, företag och myndigheter* (1999:45)

⁴⁵ Strid, *Intern kommunikation, inom organisationer, företag och myndigheter* (1999:96-97)

⁴⁶ McQuail, *Audience analysis*, (Thousand Oaks (1997:69-74)

verkligen ska ta till sig budskapet. Man måste lära sig förstå hur man anpassar både kanal och innehåll för att ett meddelande ska fastna i den tilltänkta publikens medvetande. Det är inte så enkelt som att man har skrivit om det i Newsletter och därmed kan ta för givet att de anställda vet om det. Det kan vara så att det är mer effektivt att använda platschefen som opinionsledare och genom att förse dem med tillräcklig information försäkra sig om att resten av de anställda får veta det viktiga genom dem. Ett annat alternativ kan naturligtvis vara att ha ett intranät där all information finns att finna för den som själv väljer att söka upp den, om det visar sig att det är så målgruppen vill ha det.

3.3 Intranät

Eftersom jag har valt i min undersökning även ta med vad det finns för attityder till ett intranät inom företaget vill jag bara kort återge några av de saker som Mats Heide, i sin avhandling om just intranät, beskriver som viktiga förutsättningar för ett sådant.

Han hävdar att en av de viktigaste funktionerna med ett intranät är att kunna decentralisera informationen. Att den inte längre nödvändigtvis behöver komma från ledningen utan likaväl kan komma från någon annanstans i organisationen.⁴⁷

Ett intranät kan fungera inte bara som en informationskanal utan också som ett arbetsverktyg. De anställda kan söka fördjupande information om sin arbetssituation, fylla i blanketter och även publicera egen information.⁴⁸ Ett intranät är alltså inte bara en plats att hämta och sprida information. Om intranätet ska utnyttjas till dess fulla potential ska det även finnas utrymme för dialog, till exempel genom forum med diskussionsgrupper, anslagstavlor och e-post.⁴⁹

På många sätt kräver intranätet ett större engagemang hos medarbetarna, informationen finns där tillgänglig men man måste själv ta ansvar för att söka upp den och ta del av den, den blir inte serverad på samma sätt som om man får den hemskickad eller direkt given den på sin arbetsplats. Det kan då vara viktigt att innan man startar upp ett intranät ta reda på om den här viljan att söka sin egen information finns hos medarbetarna.

⁴⁷ Heide, *Intranät, en ny arena för kommunikation och lärande* (2002:92)

⁴⁸ Heide, *Intranät, en ny arena för kommunikation och lärande* (2002:15-16)

⁴⁹ Heide, *Intranät, en ny arena för kommunikation och lärande* (2002:85-86)

4. Metod och tillvägagångssätt

4.1 Val av metod

För att kunna besvara mitt syfte behöver jag samla in data där de anställda får komma till tals och uttrycka vad de anser om informationen de får och hur de skulle vilja se den förändras. Den här informationsinsamlingen skulle kunna göras på två sätt. Man skulle kunna göra en kvantitativ enkätstudie. Fördelen med en sådan är att den skulle kunna nå många anställda och jag skulle förmodligen få ett resultat som är generaliserbart och som kunde ge mig svar på vad de anställda anser vara bra eller dåligt.

Men jag ville ha svar som är knutna till de anställdas uppfattningar och attityd till den befintliga informationen, och även vad de har för tankar och önskemål till förändring. Jag var inte intresserad av att mäta mitt resultat på en skala från bra till dåligt utan jag ville mer ingående veta hur de upplever informationen och orsaker till varför de upplever det på ett eller ett annat sätt. Det i samband med att tiden och resurserna för en enkätstudie var knappa, gjorde att jag ansåg det lämpligast för mig att göra en kvalitativ studie genom att göra intervjuer med några utvalda baristor. Fördelen med att göra intervjuer gentemot en enkätstudie är att den metoden är mer öppen, i en enkätstudie är frågorna slutna och respondenterna kan inte svara fritt. Jag vill få ut så mycket information som möjligt från respondenterna vilket jag kunde få om jag gjorde kvalitativa intervjuer.⁵⁰

En kvalitativ metod är central när det handlar om att samla in data som är knutna till människors uppfattningar, värderingar och handlande.⁵¹ Jag kan alltså genom en kvalitativ studie få kommentarer som sträcker sig utanför den direkta frågan, vilket jag anser vara värdefullt i mitt anspråk att ta reda på baristornas önskemål och uppfattningar.

Jag valde också bort alternativet att göra mina intervjuer över telefon. Det hade varit rimligt att göra det, men jag kände att jag ville få en bättre kontakt med dem som jag skulle träffa och det kan lätt bli en stressad situation över telefon. Så för att verkligen försäkra mig om att de skulle vara öppna och prata fritt valde jag att resa till de olika kaffebaren istället och möta mina respondenter öga mot öga. Jag känner att jag hade en bättre chans att inge förtroende hos den som jag intervjuade och jag fick även en djupare förståelse av hur det fungerar just på den enheten genom att besöka den.

⁵⁰ Östbye, Knapskog, Helland och Larsen, *Metodbok för medievetenskap* (2003:99)
Strid, *Intern kommunikation, inom organisationer, företag och myndigheter* (1999:105)

⁵¹ Östbye, Knapskog, Helland och Larsen, *Metodbok för medievetenskap* (2003:99)

Urval

Jag valde att inrikta mig enbart på att intervjua baristor, d.v.s. de som är anställda att arbeta i kaffebaren. Anledningen att jag väljer bort platschefer, andremän och distriktschefer är att de får en helt annan information från ledningen som inte baristorna har tillgång till. Dessutom är baristorna betydligt fler till antalet och jag anser dem därför vara en viktigare grupp att höra.

Eftersom Espresso House finns utspritt i landet så ville jag träffa baristor från olika platser för att se om det finns en gemensam syn på informationen eller om man upplever att man får information olika beroende på vilken region man arbetar i.

Många av Espresso House anställda har hängt med från övertagningen av Coffe Cup och de är således nya i Espresso House, likaså finns det dem som är relativt nyanställda. Jag ville prata med några av dem och sedan med några av dem som redan har jobbat inom företaget i minst ett år för att få med både de som känner företaget väl och dem som inte gör det än.

Till antalet ville jag göra så många som jag möjligen skulle hinna med under den period som jag hade att förfoga, min ambition var att göra tolv intervjuer. Jag ville få symmetri och valde därför att göra fyra i Stockholm, fyra i Göteborg, en i Malmö, en i Lund, en i Halmstad och en i Helsingborg. Hälften av respondenterna hade jobbat kortare tid än ett år och hälften hade jobbat i mer än ett år.

Med de tolv intervjuerna med personer som arbetar i olika regioner och har arbetat under olika lång tid anser jag att jag kommer att kunna säga något om de uppfattningar och attityder som finns. Jag vill dock påpeka att min studie inte är generaliserbar och min ambition är snarare att få ett resultat som kan ses som ett stickprov på den rådande attityden.

För att hitta mina tolv intervjupersoner använde jag mig av ett strategiskt urval. I Göteborg och Stockholm valde jag två baristor från enheter som tidigare varit Coffe Cup och två från dem som varit Espresso House från början. I Malmö, Lund, Halmstad och Helsingborg valde jag att använda de enheter som låg närmast tågstationen i respektive stad, detta för att jag med tåg skulle hinna runt till alla på kortast tid. Stina Gederberg på Espresso House skickade ett mejl till platscheferna på de enheter som jag valt ut och meddelade dem om vem jag var, vad mitt ärende var och att jag skulle höra av mig. När jag sedan ringde runt till platscheferna, så visste de vad saken gällde och de tipsade mig om en barista som varit anställd under passande tid. Jag ringde sedan upp den baristan och bokade en tid för intervju. Alla baristor som jag frågade ville ställa upp på en intervju.

4.2 Så här gjorde jag undersökningen

Jag har träffat alla intervjupersoner utom en på deras respektive arbetsplats. För att underlätta för dem har vi planerat intervjuerna så att vi har träffats precis innan de börjar sitt arbetspass eller precis efter att de har slutat. Intervjun har ägt rum i kaféet på den aktuella enheten. Eftersom det inte har funnits frågor av känslig art eller att någon annan anställd har suttit med så har det inte varit några problem att befinna sig på deras arbetsplats. Känslan av att vara på ett kafé och att vi i de flesta fall har tagit en kaffe i samband med intervjun har snarare tillfört en avslappnad stämning och det har känts mer som ett samtal än som en intervju. Alla baristor har också varit garanterade anonymitet i de resultat som jag kommer att presentera.

Jag har använt mig av en semistrukturerad intervjuguide. Det innebär att jag från början har strukturerat upp de teman som frågorna ska beröra och även förberett frågor till varje tema. Varje tema motsvarade i stort de frågeställningar som jag ställt upp för mitt syfte, det vill säga: *Läser de Newsletter? Hur upplever de informationen de får av sin platschef? Tycker de att informationen motiverar och engagerar? Vad har de för förslag på förbättringar inom kommunikationen? Vad har de för attityd till ett eventuellt intranät?* Hela intervjuguiden finns att läsa i Bilaga 1.

En semistrukturerad intervjuguide är väldigt flexibel, det finns plats för oförberedda följdfrågor och det är inga problem att inte följa en särskild ordning utan man kan samtala utifrån det som respondenten tar upp⁵². Då jag har varit mån om att få ut så mycket information som möjligt har jag varit noga med att ställa öppna frågor och också gett mycket utrymme för utläggningar, även om de kommit ifrån ämnet. Varje intervju har tagit mellan 25 och 35 minuter.

Intervjuerna har jag spelat in med diktafon och efteråt har jag transkriberat dem. Att spela in och transkribera intervjuer kan stärka undersökningens trovärdighet. När man spelar in intervjun kan man i lugn och ro lyssna på vad respondenten säger och ställa följdfrågor för man behöver inte lägga energi på att anteckna. När man sedan transkriberar så inriktar man sig på varje ord som blev sagt under intervjun och man kan vara säker på att allt är med, detta stärker även giltigheten. Med inspelade och transkriberade intervjuer blir det lättare att söka samband och tolkningar.⁵³

Bearbetning av empirin

De transkriberade intervjuerna har jag skrivit ut. Sedan har jag markerat i texterna efter de olika teman som frågorna har ställts. Varje tema har fått en egen färg. Därefter har jag kunnat sammanställa de svar som jag totalt har fått inom varje tema och komma fram till vad det resultatet säger. Så har jag jobbat mig igenom tema för tema och analyserat samtidigt. Jag har sedan i

⁵² Östbye/Knapskog/Helland/Larsen, *Metodbok för medievetenskap* (2004:103)

⁵³ Östbye/Knapskog/Helland/Larsen, *Metodbok för medievetenskap* (2004:121)

mitt resultat lyft fram det som jag tycker besvarar mina frågeställningar och också saker som sticker ut och är anmärkningsvärda. Jag diskuterar mina resultat tillsammans med tidigare studier på samma ämne och väljer att illustrera med citat från mina intervjuer, jag har alltså låtit materialet tala för att visa på de resultat jag har hittat. Citaten är också omgjorda från talspråk till skriftspråk för att underlätta läsningen.

Undersökningens reliabilitet och giltighet

När man bedömer en undersöknings reliabilitet tar man hänsyn till huruvida datainsamlingen och analysen av denna innehåller slumpmässiga fel.⁵⁴ Jag valde att göra kvalitativa intervjuer med tolv anställda som arbetar på olika platser i landet. Man bör vara medveten om att de personer som jag har intervjuat kan vara sådana som sedan tidigare är intresserade av den här typen av frågor och som därför har valt att ställa upp på intervju, detta kan ju naturligtvis påverka svaren jag har fått.

Det faktum att jag själv varit anställd på Espresso House under tre år kan naturligtvis spela roll i de frågor jag har valt att ställa och även i de resultat jag kommer fram till. Då jag inte längre är anställd och inte får någon ersättning för det här arbetet så ser jag dock inte att det ska vara någon faktor som avgör i vilken riktning mitt resultat går.

Med giltighet avses i vilken utsträckning det som man undersöker och de verktyg man använder är relevanta för det syfte man har satt upp, att man mäter vad man avser att mäta. Vad gäller min undersöknings giltighet är det viktigt att beakta att det antal jag har intervjuat inte räcker för att kunna generalisera svaren, vilket inte heller var min ambition.⁵⁵

Trots att mina intervjuer inte var så långa så anser jag att jag har fått ut tillräckligt med material för att kunna besvara mina frågeställningar.

Den teoriram som jag har valt att använda mig av är ganska bred och täcker olika forskningsområden. Men då det inte finns så mycket teori att tillgå som riktar sig enbart på intern kommunikation så har jag valt att blanda olika teorier från de delar inom organisationskommunikationsforskningen som mitt arbete berör. På så vis har jag ändå fått med relevant teori till det som jag har haft ambition att belysa.

Vad gäller mer om generaliseringsaspekten så kommer jag att återkomma till den i arbetets slutsatser.

⁵⁴ Östbye/Knapskog/Helland/Larsen, *Metodbok för medievetenskap* (2004:120)

⁵⁵ Östbye/Knapskog/Helland/Larsen, *Metodbok för medievetenskap* (2004:120)

5. Resultat och analys

5.1 Newsletter

Mitt första tema och frågeställning hade att göra med hur baristorna använder sig av Newsletter. Newsletter är ett informationsblad som varje månad skickas ut till de anställda tillsammans med lönespecifikationen. Det består av ett eller två A4-sidor med information som handlar om bland annat ny personal i ledning och chefsbefattning, om nya enheter, kampanjer och om nya produkter. Olika avdelningar på distriktskontoren bidrar med information till Newsletter och en person på marknadsavdelningen är ansvarig för att sätta ihop det hela till ett Newsletter varje månad. Det främsta syftet med det här månadsbrevet är enligt Espresso House framförallt att informera om saker som händer i företaget så att de anställda aldrig ska behöva höra det från kunder utan alltid få förstahandsinformation från företaget.

Jan Strid har skrivit ett kapitel om personaltidningar och interna publikationer i sin bok om internkommunikation. Han menar att det är viktigt att interna nyheter ges internt och att de upplevs aktuella av dem som läser dem. Anställda är ofta i behov av snabb och aktuell information och det är viktigt att de upplever den information de får att vara sådan. En publikation som ges ut en gång i månaden kan fortfarande upplevas som aktuell av läsaren om de inte känner till innehållet sen innan.⁵⁶ För många på Espresso House är Newsletter en källa för nyheter medan andra ser det som rolig läsning.

Så läser man Newsletter

Alla tolv respondenterna menar att de läser Newsletter, de flesta nämner att de bara skummar igenom för att snappa upp det viktigaste, medan andra läser det mer noggrant.

”Jag tror att är man genuint intresserad av sin arbetsplats så läser man det.”

Barista i Stockholm, 1 år på Espresso House (Coffe Cup)

Tio av respondenterna nämner att de skummar igenom det när de får det för att sedan läsa det som de anser vara viktigast och mest intressant. I de studier som Jan Strid baserar sin bok om internkommunikation på visar det sig också att av de som har tillgång till någon personaltidning eller intern publikation så är det mycket få som **inte** tar del av den.⁵⁷

⁵⁶ Strid, *Intern kommunikation, inom organisationer, företag och myndigheter* (1999:70)

⁵⁷ Strid, *Intern kommunikation, inom organisationer, företag och myndigheter* (1999:75)

Vad är det då som är viktigast och mest intressant enligt baristorna? Min undersökning visar att det man finner mest intressant är sådant som man kan känna igen sig i. De är inte så måna om att veta hur det går för andra Espresso House runt om i Sverige utan vill ha mer konkreta tips och nyheter som de känner angår dem i deras dagliga arbete. Att läsa om människor som de känner var också något som väckte deras uppmärksamhet. Jag fann en omfattande likhet i de svar som jag fick när de ombads berätta vad de tyckte var mer eller mindre intressant i Newsletter vilket följande citat är ett bevis på:

"Att det är nyöppningar och sånt kan ju vara intressant att läsa om men man bör kanske inte lägga tyngdpunkten på det. Det är bättre att till exempel nämna om det dyker upp någon ny blend, att mer beröra sådant som är relaterat nära till det man jobbar med."

Barista i Stockholm, 2,5 år på Espresso House

"Det har varit lite väl mycket information om alla distrikt och kaféer, vilket jag har tyckt varit lite malande. Visst, det är ju kul att veta vad som händer och så men jag vill ha mer om vad som händer på min arbetsplats och vad som gäller runt just det, just nu är det väldigt mycket fokus på expanderingen och på personal längre upp i organisationen. De flesta anställda jobbar ju på ett kafé och inte med expanderingen."

Barista i Stockholm, 1 år på Espresso House (Coffe Cup)

"Jag tycker att det är roligast att läsa om vårt distrikt, sen är det ju kul med nyheter om nya kampanjer och bakverk eller så. Tävlingar och hur det har gått i dem är också roligt men det intresserar mig inte att läsa så mycket om andra distrikt. Det hade varit roligt med en mer lokal variant, det är ju roligast att läsa om folk man känner."

Barista i Halmstad, 1 år på Espresso House

"Det är mest intressant att läsa om ens eget distrikt och om kampanjer och så. Det är inte jätteintressant att läsa om andra distrikt. Det roligaste är ju att läsa om människor i företaget och hur de har hamnat där de är."

Barista i Helsingborg, 3 år på Espresso House

Enligt Strid så är man intresserad av olika saker beroende på var i organisationen man befinner sig och vilka uppgifter man har.⁵⁸ Han beskriver också att ju mer man upplever att innehållet rör en själv och hur nära det berör de problem som man själv upplever, desto högre grad läser man det.⁵⁹

⁵⁸ Strid, *Intern kommunikation, inom organisationer, företag och myndigheter* (1999:76)

⁵⁹ Strid, *Intern kommunikation, inom organisationer, företag och myndigheter* (1999:77)

Det har varit genomgående att man har tyckt att det som har varit mest intressant att läsa är det som har legat nära ens egen arbetsplats. Det finns dock ett par som menar att lite koll vill man ändå ha på det som ligger runt omkring och som inte direkt berör den egna enheten:

"Det är kul när de rapporterar från de olika distrikten, speciellt här i närheten men det är roligt att få en översikt."

Barista i Göteborg, 1,5 år på Espresso House (Coffe Cup)

"Det är mer kul att ha koll, veta lite hur det är för de i Malmö till exempel. Om man är finansman så vill man ju ha reda på hur börserna går i världen, det är lite den känslan."

Barista i Stockholm, 2,5 år på Espresso House

Det finns en tendens att baristorna tycker att de glöms bort när så mycket fokus ligger på nya enheter och på personal längre upp i organisationen. Samtidigt så efterlyser de mer information kring just den pågående expanderingen och de förändringar som sker i företaget.

Rykten

Om det finns ett stort intresse för en fråga och informationen är bristfällig så börjar det lätt spridas rykten.⁶⁰ I det Newsletter som var det som baristorna senast hade läst innan intervjuerna stod en liten notis om att Espresso House skulle införa så kallade *Hemgångskontroller* som innebär att när man har stängt kaffebaren och går hem för dagen så kan det komma en kontrollant för att se att man inte tar med sig något hem som man inte har betalt för. När respondenterna fick frågan på vad de tyckte var mest intressant i det senaste Newsletter så svarade alla att just den notisen hade väckt deras uppmärksamhet, den hade även väckt många känslor och diskussioner ute på kaffebaren. Det som jag fann intressant var att från den lilla notisen så hade alla, med hjälp av kollegor, information från platschefen och några hade till och med varit i kontakt med ledningen, skaffat sig en uppfattning om vad den här nyheten innebar. Saken var bara den att alla hade olika saker att berätta för mig om vad som verkligen gällde och vad som var sant angående den här nyheten.

Det är den här typen av information som jag hoppades få fram när jag valde att göra kvalitativa intervjuer i stället för en enkätstudie, det bevisar att det finns åsikter och känslor om saker som inte hade kommit fram annars.

Ofta är det inte nyheten i sig som gör att rykten börjar spridas utan bristen på information kring den⁶¹. Rykten uppstår ofta av att ett budskap misstolkas och det sprids genom de anställdas intresse i frågan. Ofta uppstår sådana misstolkningar av en skillnad i det avsända meddelandet och det

⁶⁰ Strid, *Intern kommunikation, inom organisationer, företag och myndigheter* (1999:42)

⁶¹ Heide, Johansson, Simonsson, *Kommunikation och organisation* (2005:159)

tolkade, det tolkas alltså på ett sätt som inte sändaren hade tänkt sig.⁶² Espresso House ledning tyckte säkert att det var tillräckligt att informera om att nu kommer detta att börja ske, medan vad de anställda ville ha var en förklaring av vad det kommer att innebära för dem och också en bekräftelse på att nyheten inte bottnade i misstro mot dem. Information i sig är inte värdefull om inte mottagarna förstår den.⁶³ Så här uttryckte en barista sina känslor kring nyheten:

"Jag tycker att förtroende föder engagemang och om man inte litar på sin personal så blir ju inte personalen lojal."

Barista i Stockholm, 1 år på Espresso House (Coffe Cup)

Som jag beskrev i mitt teorikapitel så är det viktigt att de formella kanalerna är tillräckliga i att förse personalen med den informationen de vill ha och behöver, annars leder det ofta till att spekulationer och skvaller startar och djungeltrumman är i gång.⁶⁴ En nyhet av den här arten borde även ha meddelats i direkt form från platschefen till baristorna så att de samtidigt kunde bemöta deras frågor och kritik.

Distribution och format

Att Newsletter kommer hem med lönespecifikationen och att det har ett format av ett eller två A4-papper är något som respondenterna är nöjda med.

Min undersökning visar att baristorna upplever att informationen är tillräcklig för att få plats på ett par sidor och att det nog inte skulle finnas tillräckligt mycket information för att kunna göra en givande personaltidning i stället. Bara två av de tolv baristorna vill se Newsletter i ett annat format, och ingen vill se det utökas till en tidning. Här är två baristor som har olika åsikter om formatet.

"Jag tycker att formatet är schysst och smidigt. Espresso House är för litet än så länge för att göra någon slags tidning, det finns för lite information för att göra en sådan intressant."

Barista i Stockholm, 2,5 år på Espresso House

"Formatet är väl lite tråkigt kanske, det hade ju kunnat vara vikt som en folder, så att man kunde bläddra lite."

Barista i Stockholm, 7 månader på Espresso House

Fler än två sidor eller en personaltidning skulle kräva ett större engagemang från deras sida och de anser att man nog inte skulle läsa det på samma sätt, i samband med att man tittar på sin lönespecifikation, så som de beskriver att de gör idag. De upplever att det nuvarande distributionssättet är det mest

⁶² Angelöv *Det goda förändringsarbetet, om individ och organisation i förändring*. (1991:110)

⁶³ Heide, Johansson, Simonsson, *Kommunikation och organisation* (2005:27)

⁶⁴ Larson, *Tillämpad kommunikationsvetenskap* (2001:68)

effektiva för att sprida Newsletter. Det här citatet illustrerar en återkommande åsikt kring distributionssättet:

"Jag tror att det är bra, det är nog fler som lägger märke till det så här än om de hade fått det på jobbet eller via mejl."

Barista i Lund, 3 månader på Espresso House

Det har bevisats i tidigare studier att man upplever en intern publikation mer angelägen om det sättet som man får den på är personligt eller inte. Något som man får hem i brevlådan adresserat till sig upplever man angår en i högre grad än om den skulle ligga på arbetsplatsen och man själv skulle förse sig med ett exemplar.⁶⁵

Fördelen med skriftliga informationskanaler är att läsaren kan gå tillbaka och läsa på nytt, läsaren kan också själv välja när informationen ska konsumeras. Eftersom de inte främjar dialog så är de lämpliga när man enbart vill leverera fakta.⁶⁶

Så upplever baristorna Newsletters funktion

När det handlar om hur aktuellt man anser innehållet i Newsletter vara så är baristorna väldigt eniga. De menar att det är ungefär hälften nyheter och hälften sådant som de redan kände till i Newsletter. De som arbetar deltid och kanske inte är på arbetsplatsen dagligen tycker att det är mer nyheter än de som arbetar heltid. De heltidsanställda upplever att informationen om nya produkter och kampanjer redan nått dem på arbetsplatsen, så det som man upplever som nyheter är det som handlar om nyöppningar och personal längre upp i företaget. Endast en barista upplever att Newsletter är hennes huvudsakliga källa till information om arbetsplatsen. Kaffebaren där hon arbetade hade dock precis fått en ny platschef och de hade inte kommit in i några kommunikationsrutiner än. De elva övriga respondenterna menar att den huvudsakliga informationen kring deras arbetsplats inte kommer från Newsletter utan från platschefen.

Följande citat är några som visar på de vanligaste svaren när det handlar om hur viktigt det är att läsa Newsletter:

"Allt som står känns det som att man får reda på ändå. Men jag tycker att det är ganska kul att läsa det ändå!"

Barista i Göteborg, 1,5 år på Espresso House

"Det är mest kul att läsa, men det jag behöver veta får jag ju veta här ändå"

Barista i Lund, 3 månader på Espresso House

"Det är mest rolig läsning. Det är kul att veta saker, speciellt nu när det händer så mycket i företaget, det är bra att vd:n skriver lite och så. Sen känns det ju viktigt att kunna svara på frågor när det kommer in kunder och vill veta saker om företaget."

Barista i Helsingborg, 3 år på Espresso House

⁶⁵ Strid, *Intern kommunikation, inom organisationer, företag och myndigheter* (1999:72)

⁶⁶ Erikson, *Planerad kommunikation*, (2002:61)

Baristornas tankar om Espresso House' intentioner med Newsletter

De som står bakom Newsletter menar att huvudfunktionen med det är att ligga steget före så att de anställda inte ska behöva höra nyheter utifrån innan de blivit informerade om det internt.

Respondenterna har ganska höga tankar om sitt företag och ser Newsletter som ett bevis på uppskattning och engagemang. En barista känner så här:

"Det bästa med Newsletter är nog att vi alls har någon kontakt med huvudkontoret och att vi är lite delaktiga, att man ändå får höra och känna att de skriver till oss."

Barista i Göteborg, 1,5 år på Espresso House

Det bevisar ju att den Expressiva funktionen⁶⁷ av kommunikation är viktig, att de anställda känner att företaget finns där bakom dem. Elva av de tolv baristorna såg Newsletter som ett sätt att sprida en företagsanda. Följande citat visar på de vanligaste tankarna kring det:

"Vad vill Espresso House med Newsletter? Inspirera! Informera! Det tycker jag att de lyckas med. När man till exempel får läsa om folk som jobbar hos oss som det går bra för i tävlingar och så. Det ger absolut inspiration."

Barista i Helsingborg, 3 år på Espresso House

"Jag tror att de vill skapa en sambörighetskänsla och också få ut nyheter. Det tycker jag väl att de lyckas med. Det blir ju lite sektaktigt ibland förstås, men det är väl ett tecken på att de lyckats med företagsandan."

Barista i Stockholm, 5 månader på Espresso House

En person tyckte dock inte att det låg några goda intentioner bakom Newsletter. Så här sa den baristan:

"Jag vet inte varför de skickar det, ibland känns det som att de som det står om bara vill vara viktiga för att de syns där. Sen är det alldeles för fokuserat på vilka som har slagit rekord och så, allt som är bra handlar bara om att man ska sälja, sälja, sälja. Man får inget beröm för att man är trevlig. Det tycker inte jag är så peppande."

Barista i Malmö, 9 månader på Espresso House

Sammanfattande om Newsletter

Trots att några var skeptiska till att andra läste Newsletter så medgav alla att de själva läser det, vilket ju är ett tecken på att man faktiskt läser det när man får det och till viss del i alla fall tar del av den information som ges där.

När det handlar om det som man var kritisk mot i Newsletter så var det just det att det kändes som att det fokuserades för mycket på allt runt omkring och för lite på deras faktiska arbetssituation. Å andra sidan så hävdade de att de inte visste tillräckligt om företagets framtid och visioner. Att man läser

⁶⁷ Strid, *Intern kommunikation, inom organisationer, företag och myndigheter* (1999:45)

nyhetsbrevet och att man vill se mer om sin egen situation ser jag som ett tecken på att man är engagerad i sitt arbete och man är mån om att vara medveten om vad som händer och att man inte ska stå svarslös. Man vill veta mer om företagets visioner men inte nödvändigtvis veta så ingående om andra enheter. Som jag förstod det under mina intervjuer så vill man vara mer delaktig i processen, man vill inte veta att, ”nu har vi öppnat en ny kaffebar här”, utan man skulle vilja veta innan vilka lägen som är på gång och vilka nyöppningar som planeras och kunna vara med och påverka redan där. Man vill även se vart all expanderings ska leda till, och hur det kommer att påverka dem i deras egen vardag.

Min uppfattning var att baristorna är väldigt nöjda med Newsletter och att de blir glada av att få det och de tycker om att läsa det. Det är svårt att avgöra om de är nöjda med Newsletter för att de inte har satt sig in i hur ett alternativ skulle se ut eller om de inte ser något vidare att önska. De flesta ansåg att den information som var viktig för dem att veta för att kunna utföra sina arbetsuppgifter fick man på arbetsplatsen och Newsletter sågs snarare som ett komplement och som en insikt i vad som händer i resten av företaget.

Som jag ser det så kan det mycket väl vara så att den direkta information de anställda får på arbetsplatsen är fullt tillräcklig och så länge den fungerar som den ska så finns det ingen anledning att utöka eller förändra nyhetsbrevet. Det kan dock tas under beaktande att de upplever att det inte läggs så mycket energi på de befintliga enheterna utan fokuseras mest på expanderings och på de nya enheterna som ska öppna. Om det är ett faktum att informationen kring bakverk och kampanjer når baristorna utan Newsletter så kan det ju ge ett utrymme till annan information som berör deras kaffebar på något annat sätt.

5.2 Informationen från platschefen

När baristorna beskriver hur de får information från sin platschef så ser det på många sätt likadant ut för alla utom en. Den baristan som är undantaget är samma som beskrev att den får sin huvudsakliga information från Newsletter och inte från platschefen. Dennes bild av informationen skiljer sig så totalt från de övriga elva som jag har intervjuat. Enligt den baristan så får de ingen information alls från platschefen, utan de tar saker så som det dyker upp. Baristan arbetar på en liten enhet med bara en handfull medarbetare och de har en ny platschef sedan bara ett par veckor tillbaka vid tillfället för intervjun. Hon beskriver informationen på sin arbetsplats på följande vis:

”Nej, vi får inte så mycket information av chefen, det brukar dyka upp en knapp på kassan och så undrar man vad den betyder, och så får man veta om nya kampanjer och bakverk på det viset. Vi har inga möten eller så, vi har precis fått en ny platschef. Ofta får vi veta något om en kund kommer in och frågar om något, så vet vi inget om det, men efter att kunden har förklarat så vet vi ju. Men visst hade det varit skönt att ha lite mer struktur på hur man får sin info. Om det kommer en ny knapp på datorn till exempel så vet vi aldrig nånting om det. Vi är ju bara fyra stycken som jobbar här. Hos oss beställer folk mest latte så vi behöver inte veta alla andra konstiga saker.”

Barista i Stockholm, 5 månader på Espresso House

Den kommunikationssituation som den baristan beskriver är precis den som Espresso House vill motverka med Newsletter och med andra rutiner för information.

De andra elva respondenterna ger en annan och samstämmig bild av hur informationen förmedlas från platschefen till dennes anställda. När jag i det här kapitlet (5.2) pratar om baristorna så är det de resterande elva jag pratar om.

Tre informationsvägar

Baristorna beskriver att de får information på tre sätt. Dels på ett formellt sätt genom regelbundna personalmöten en gång i månaden och dels informell information i form av uppsatta lappar och muntliga direktiv.

Alla elva baristor beskriver att det varje månad ordnas ett personalmöte på platschefens initiativ. På någon enhet är det schemalagt och obligatoriskt medan på resten av enheterna är det inte obligatoriskt. Men baristorna beskriver ändå att det är relativt god uppslutning kring de här mötena. Vad som tas upp på dagordningen är också lika över alla intervjuer. Det handlar om nyheter kring produkter, rutiner, kampanjer, rabattkort och funktioner på tekniken. Majoriteten av informationen som delges på mötet har platschefen i sin tur fått från sina överordnade. Utöver den konkreta informationen som platschefen tillhandahåller så ges det även utrymme för diskussioner och för att ta upp egna saker till dagordningen. Mötena protokollförs och detta protokoll sätts upp i personalutrymmen eller i vissa fall mejlas ut till de som inte kunde närvara vid mötet.

Min uppfattning är att baristorna upplever det som något positivt att de här mötena funkar och fem av de elva berättar att det är först under det senaste året som de verkligen kommit igång på allvar med regelbundna möten och att de har underlättat mycket för kommunikationen på arbetsplatsen. De är också nöjda med intervallet på en gång i månaden.

När det dyker upp saker emellan två möten så sätter platschefen upp en lapp om det i ett gemensamt personalutrymme och/eller informerar om det muntligt till baristorna. Detta förfarande är också något som samtliga elva respondenter vittnar om. De menar dock att det skulle kunna finnas en bättre uppföljning kring nyheter som dyker upp mellan möten, det är ofta där det sker missar och personal helt enkelt inte får den nya informationen.

Som jag har beskrivit tidigare så är både formell och informell kommunikation viktigt i ett företag⁶⁸. Genom personalmötena så får baristorna formell information på ett direkt sätt. Även om de har fått samma information indirekt från Newsletter så får de nu det direkt och muntligt från sin platschef och det är också värdefullt.

Möten har också en social funktion och kan vara ett sätt att skapa gemensamma betydelser⁶⁹. Heide, Johansson och Simonsson varnar dock i sin bok att det ofta inte är till någon nytta att ha för många möten, speciellt inte om det är rena informationsmöten. Det finns en fara i att mötena upplevs som att ens överordnade kommenderar nya direktiv och om dialog tystas och den anställde känner en rädsla av att göra sin röst hörd och på så sätt gör sig ovän med sin chef kan mötena vara till mer skada än nytta.⁷⁰

Möten får inte heller bara bli att man rakt upp och ner levererar information till de anställda. Man måste anpassa sitt budskap efter dem som man talar med och för att budskapet verkligen ska nå fram så är det av vikt att man framför det på ett engagerande sätt och är mån om att ge dem en känsla av sammanhang.⁷¹

De möten som respondenterna beskriver verkar dock fungera bra och ser ut att ha en demokratisk funktion på arbetsplatsen.

Välinformerad –på eget initiativ?

De elva baristorna upplever att de får tillräckligt med information av sin platschef för att kunna utföra sina arbetsuppgifter, men de nämner också att det finns en ojämnhet i hur mycket olika individer vet på kaffebaren. Orsaken till varför det är så finns det två olika uppfattningar om bland baristorna. Den ena uppfattningen beskrivs som att det är ett resultat av att man arbetar olika mycket, den som arbetar heltid och således spenderar mer tid på arbetsplatsen vet också mer om det mesta som händer, medan om man bara är där varannan helg så finns det inte heller någon möjlighet att vara lika uppdaterad då mycket av informationen tillhandahålls på kaffebaren i form av lappar på anslagstavlan eller muntligt. De menar att det är helt naturligt att det finns en olikhet i hur välinsatt man är i vad som sker på enheten. Följande citat illustrerar den hållningen:

”Det blir ju så att de som är här den dagen när platschefen får veta något nytt säger till om det då får veta det och sen glömmer hon att säga det till dem som inte jobbar så ofta. Så de som är här mycket vet ju mycket mer.”

Barista i Lund, 3 månader på Espresso House

”De som jobbar heltid vet ju alltid mer om allt eftersom vi alltid är här och har koll på vad som händer hela tiden. Om man bara hoppar in en helg i månaden eller två så kan man ju inte vara lika uppdaterad.”

Barista i Göteborg, 3 år på Espresso House

⁶⁸ Larson, *Tillämpad kommunikationsvetenskap* (2001:68)

⁶⁹ Heide, Johansson, Simonsson, *Kommunikation och organisation* (2005:93)

⁷⁰ Heide, Johansson, Simonsson, *Kommunikation och organisation* (2005:93)

⁷¹ Falkheimer, Heide, *Strategisk kommunikation* (2007:81)

Den andra gruppen av respondenter menar att det är mycket upp till var och en hur engagerad man är och att det är varje baristas ansvar att ta reda på vad man tycker att man vill veta. De tycker att det finns mycket tillgänglig information i form av pärmar och dylikt men att det är upp till var och en att ta del av den och att se till att man är tillräckligt påläst. De anser att det är platschefens uppgift att meddela det som man absolut måste veta för att kunna göra sitt jobb, men utöver det så handlar det om intresse från varje baristas sida att skaffa sig mer information genom att läsa på eller fråga. Attityden till att man måste fråga själv för att få veta något utöver det nödvändiga finns också bland dem som tycker att det beror på hur ofta man jobbar hur insatt man är. De här citaten visar på en attityd om att hur mycket man vet handlar om personligt ansvar för sin arbetssituation. Det här är bara två av flera liknande uttryck:

"Jag tycker att det handlar lite om hur man är som person, att man bryr sig om vad som är viktigt att vad man bör ha koll på. Jag tycker att det är ens personliga ansvar som anställd att ta reda på nyheter, hur kassan sköts och sånt. Absolut."

Barista i Stockholm, 2,5 år på Espresso House

"Jag känner att i och med att jag frågar mycket själv så vet jag alltid mycket, jag vill inte stå där med en kund och inte kunna svara på en fråga så därför är jag intresserad av att veta och därför så frågar jag. Det finns väl de som inte är lika intresserade eller är mindre frågvisa och de vet naturligtvis mindre. Jag tycker egentligen att det är Espresso House ansvar, men det är ju lite upp till var och en att vara intresserad, men sen är det ju upp till arbetsgivaren se till att all viktig information SKA ut till alla."

Barista i Göteborg, 1,5 år på Espresso House

Jag kan inte finna något samband mellan vilken hållning man har i den frågan och var man jobbar eller hur länge man har arbetat på Espresso House. Både nya och gamla i företaget anser att vill man veta så får man fråga.

I kommunikationsforskningen så talar man om två modeller som kallas för Push-modellen eller Pull-modellen. Den förra går ut på att medarbetarna får all information tillhandahållen, det är den traditionella modellen av hur det har brukat se ut i organisationer. Fler och fler har dock börjat övergå till push-modellen som innebär att man inte sänder ut information till personalen på samma sätt utan låter dem söka upp den själva när de behöver den. Denna övergång sker inte sällan via införandet av ett intranät, vilket jag kommer att återkomma till.

Pull-modellen ställer ju högre krav på medarbetarna att själva vara aktiva och faktiskt söka upp den information de är intresserade av eller är i behov av.⁷² Det intryck som jag får av baristorna på Espresso House är att det redan finns en kultur av att söka den information som man är intresserad av, att

⁷² Heide, *Intranätboken, en ny arena för kommunikation och lärande*. (2002:151)

den finns att få om man ber om den. Dessutom så finns det en tendens hos företag i allmänhet att medarbetare allt mindre förväntas att vänta på information och allt mer söka efter den och själva aktivt kommunicera⁷³.

Heide beskriver några förutsättningar som kan underlätta för att en pull-modell ska fungera på ett företag. Det är att de anställda är unga, att de är ny- och högutbildade och är vana att själva söka sin information. Att man inte har jobbat någon längre tid på företaget eller i något annat företag där man har vant sig vid push-modellen kan också underlätta införandet av pull-modellen. Jag ser att mycket av detta kan stämma in på Espresso House, en stor majoritet av de anställda är under 30 år, även om inte majoriteten är högutbildade så är det många som arbetar extra under studietiden. För många är också Espresso House deras första arbetsplats och det innebär att de inte är socialiserade in i någon annan företagskultur. De flesta unga människor idag är vana vid att söka sin information själva och så även de som arbetar på Espresso House.

Sammanfattande om information från platschefen

Jag inser när jag hör baristorna beskriva platschefens roll i kommunikationskedjan att de i praktiken har en roll som gatekeepers. I en vid tolkning är gatekeeper en metafor för en process där det görs ett val av vilken information som ska spridas vidare från en källa till en publik. I alla medier, både skrift och tv, sitter ofta en redaktör och väljer och väljer bort hur mycket av den information som kommer in som ska gå ut igen. Det är en etablerad maktposition där beslut om vems röst som ska få höras tas.⁷⁴ Det är ofta mellancheferns uppgift att länka samman olika delar i en organisation genom att förmedla information emellan dem⁷⁵. Platscheferna på Espresso House sitter mitt i den vertikala kommunikationskedjan och har i realiteten makten att påverka hur mycket av den information de får som ska gå vidare till baristorna och även åt det motsatta hållet. Om en barista vänder sig till sin platschef med något som de vill förmedla vidare upp i organisationen så kan platschefen välja i vilken form och om det budskapet når ledningen. Därmed inte sagt att platscheferna själva är medvetna om denna maktposition de har gällande information eller hur de väljer att utnyttja den.

Min studie visar dock att det inte finns någon misstro mot platschefen i dess roll som informationsförmedlare. På frågan om vad man litar på mest av det som platschefen säger och det som står i Newsletter, om dessa uppgifter skulle motsäga varandra, så svarade 10 av 12 att de tyckte att platschefens ord vägde tyngre än Newsletters, även om vissa ville ha en förklaring till varför budskapen inte stämde överens.

⁷³ Simonsson, *den kommunikativa utmaningen* (2002:149)

⁷⁴ McQuail, *Mass communications theory*, (2000:276-277)

⁷⁵ Kreps, *Organizational communication* (1990:187)

Min känsla av hur baristorna talar om sina platschefer är att de gör det med stor lojalitet. Om de ansåg att någon information inte kommit fram som den ska så berodde de oftast enligt respondenterna på platschefens virrighet och glömska snarare än beräknad strategi från dennes sida.

5.3 Att motivera, engagera och skapa delaktighet

På frågorna kring hur informationen respondenterna får från Espresso House motiverar, engagerar och skapar delaktighet i företaget fick jag på några områden extremt samstämmiga svar medan jag på andra frågor märkte en differens mellan de som arbetat länge i företaget och de som var nyare och har börjat efter sammanslagningen med Coffe Cup. Informationen som jag diskuterar i det här avsnittet handlar om den som kommer från ledningen och högre chefer i företaget och inte den som man får direkt av sin platschef.

Espresso House-anda

Hur mycket man känner att informationen från Espresso House hjälper en att känna sig som en del av en helhet och sprider en företagsanda beror enligt min undersökning på hur länge man har arbetat inom Espresso House. De som har arbetat i ett år eller längre menar att den känsla som förut fanns inom företaget har gått förlorad i och med expanderingen. De målar upp en bild av det familjeföretag de tidigare tillhörde och hur det fanns en gemenskap och en personlig arbetsgång som de inte längre anser det finns plats för. Baristorna beskriver att de numera har sin lojalitet på ett mer lokalt plan, där man arbetar för sin kaffebar, sina kollegor och sin platschefs välgång snarare än att man är mån om Espresso House som varumärke. På frågan om hur informationen hjälper baristan att känna sig som en del av företaget får jag följande svar som illustrerar hur de som varit med ett tag har märkt av en förändring:

"Inte längre, inte alls längre. Allt har försvunnit med expanderingen, när man vet att det sitter tunga riskkapitalister bakom och inte människor som brinner för kaffe. Nu jobbar jag för min enhet och det gänget man är där, inte för Espresso House längre. Den andan som fanns från början är borta, det var den som var intressant, jag känner inget alls för Espresso House längre, bara för mina arbetskamrater."

Barista i Stockholm, 2,5 år på Espresso House

"Det känns som att det som var Espresso House innan försvinner. Hela familjeföretagskänslan är ju helt borta, man vet inte vart de är på väg längre och det känns som att de tappar så mycket på vägen."

Barista i Helsingborg, 3 år på Espresso House

De erfarna baristorna beskriver också att de har märkt av en mer påtaglig hierarki sedan den snabba expanderingen ökade. De menar att man inte längre vet vem det är som är ovanför platschefen, och de har absolut ingen

insikt i hur organisationen ser ut på ett högre plan. De vill gärna se mer av personalen i ledningen på kaffebaren och att de visar sig på till exempel personalmötena ibland.

De baristor som är nya i företaget och bara har jobbat det senaste året är mer positiva till hur de blir engagerade och motiverade av den informationen de får, men även de upplever en klar klyfta mellan de som arbetar på kaffebaren och de som sitter på andra positioner i organisationen. Det finns en påtaglig ”vi och dom-känsla” som respondenterna beskriver.

Tidigare studier har visat att en organisation blir mer och mer uppdelad ju större den blir. Det gör att man tyr sig mer till den lilla enhet man själv tillhör och på så sätt avgränsar sig ännu mer från företaget som helhet. Det skapar isolerade grupper och den helhet som innan fanns försvinner, vilket leder till att förståelsen för andra delar av helheten minskar. Det är förutom ett organisationsproblem också ett kommunikationsproblem då kommunikation är det som ska hålla en organisation samman.⁷⁶

Att rutiner och kommunikationen förändras när man går från att vara ett litet familjeföretag till en större kedja är naturligt och ett steg mot att bli en ny typ av organisation. Det som är viktigt är att alla medarbetare är med och förstår vad som händer. På så sätt kan de acceptera de förändringar som sker och kanske inse att de inte bara är av ondo.

Samtliga respondenter är negativa till expanderings takt. De menar att det inte längre känns unikt eller speciellt att arbeta på Espresso House. Respondenterna tycker om sitt företag men de ogillar att det, som de uttrycker det: ”kommer att finnas i varje gathörn”. En av baristorna använder en metafor för att beskriva en åsikt som återkommer bland respondenterna:

”Jag tycker att de expanderar för fort. Det är som när man hör en bra låt, man tycker egentligen att den är skitbra men så spelar de sönder den och sen är den bara skit.”

Barista i Stockholm, 7 månader på Espresso House

Att man känner så kan ha att göra med att man känner att ens yrke får en försämrad status. Baristorna har tidigare varit stolta över att vara just utbildade baristor på en mindre kedja som är känd för bra kaffe. När det sedan blir väldigt många fler som kan göra samma sak som dem så upplever de att de förlorar sin status som kunniga baristor, de är inte längre unika.

Det finns forskning som menar att förändringar som leder till lägre status kommer att motarbetas av dem som det drabbar. Individer har ett behov att ha hög status i det som man uträttar. När ansvar, yrkestitel, befogenheter

⁷⁶ Strid, *Intern kommunikation, inom organisationer, företag och myndigheter* (1999:44)

eller inflytande försämrats så kan det få förödande följd. ⁷⁷ Jag tror att mycket av de negativa attityderna till expanderingen hos baristorna ligger just i det att de känner sig mindre unika och att de upplever att det kommer att bli en mindre efterfrågan på just deras kompetens när samma sak kan erbjudas nästan överallt.

Rollen som Espresso House' ansikte utåt

När jag pratade med baristorna om hur de upplever sin roll som förmedlare av Espresso House varumärke så finns det en väldig samstämmighet i hur det varumärket ska förmedlas. Samtliga tolv respondenter anser att de från början har fått en tydlig bild av vad det är Espresso House vill att de ska förmedla för intryck till kunderna. De tycker att det aldrig har varit någon oklarhet över den frågan och att de har fått god information om det både via en personalhandbok och via den introduktion de fått när de först börjat arbeta i kaffebaren. Flera tycker också att det kontinuerligt kommuniceras genom Newsletter och möten och också att man förstår känslan genom inredning och utbud av produkter.

De lyfter fram att det är kunden som ska vara i fokus och att man ska erbjuda kunden något utöver att få en kopp kaffe, att besöket på Espresso House ska vara en upplevelse. De beskriver också att det läggs stor vikt vid att merförsälja och att försöka minnas kunder och deras beställningar och på så sätt skaffa stamkunder.

När jag jämför den beskrivningen med hur Espresso House har informerat i det introduktionshäfte som alla får när de först blir anställda så stämmer den bilden bra överens med hur baristorna tycker att det arbetar för att ge rätt ansikte utåt.

Som jag beskrev i mitt teorikapitel så är det nödvändigt för Espresso House att signalera ett tydligt och enhetligt budskap till sina kunder. Att få alla 500 baristorna att vara medvetna om det och aktivt arbeta med det dagligen är ett prov i kommunikation. Det visar på att Espresso House har lyckats väl med att förmedla sin organisationsidentitet till sina medarbetare och de i sin tur känner att de vet hur den ska förmedlas ut mot kunderna.⁷⁸

Motiverande information

Vad man finner motiverande skiljer sig lite från person till person, det går inte att se något samband att det skulle vara avgörande var man arbetar eller hur länge man har varit anställd.

För vissa baristor är det motiverande och prestationshöjande med kampanjer och tävlingar, medan andra reagerar tvärtom och tycker snarare att det motverkar deras engagemang då man lägger allt för stort fokus på att det är de som drar in mest pengar som ska belönas när det ändå är viktigast att vara trevligt och ge kunden en upplevelse. Även med tävlingar får jag

⁷⁷ Angelöv Det goda förändringsarbetet, om individ och organisation i förändring. (1991:23)

⁷⁸ Heide, Johansson, Simonsson, *Kommunikation och organisation* (2005:169)

uppfattningen att man gör dem för sin egen enhets skull och för det pris som man får ta del av tillsammans snarare än för att det ska gå bättre för Espresso House som helhet.

Fler än hälften av de tolv baristorna tar upp kampanjer och tävlingar när vi talar om saker som motiverar dem, även om det är för att säga att de inte gillar dem. Så här resonerar en barista som anser att det är bra med tävlingar:

"Om man vet att lyckas vi med det här målet så står det här på spel så tycker jag att det är bra, det blir lite triggade och motiverande. Då blir det inte att man ska sälja bara för att sälja utan man vet att man kan vinna den här tävlingen och då känner man ju sig som ett lag som jobbar för ett mål tillsammans."

Barista i Göteborg, 1,5 år på Espresso House (Coffe cup)

Och en som tycker tvärtom säger så här:

"Jag vet att många går i gång på tävlingar och så men jag hatar att tävla. Jag vill inte mäta min insats på det viset, utan kämpa för att vi ska få ett gott rykte på det här kaféet."

Barista i Stockholm, 7 månader på Espresso House

Forskare talar om två centrala faktorer i att motivera människor, det är att erbjuda yttre och inre belöningar. Inre är mer en känsla av tillfredsställelse av att uppfylla sina egna ideal och värde, medan de yttre belöningarna är mer synbara, som till exempel ekonomisk vinst. Precis som baristorna beskriver så är individer motiverade av olika saker beroende på vad man har för normer och värderingar. Vad man väljer att locka med för externa belöningar är också något som kommunicerar till personalen. Om man inte är försiktig som chef med vad de yttre belöningarna består i så kan de till och med minska de inre för en del personal. Därför är det viktigt att ha balans mellan de yttre belöningar som man lockar med och de inre som personalen upplever av att ha åstadkommit ett visst mål.⁷⁹

Baristorna nämner några ytterligare saker som de tycker skulle fungera som motivation för att bli mer engagerad. Till exempel chanser till mer vidareutbildning, även om man inte aspirerar på att bli platschef, speciellt inom kaffekonsten.

Sen vill de se en mer individuell lönesättning och de vill se mer av ledningen på kaffebaren. När det handlar om ren kommunikation som de skulle känna motiverade dem är att få beröm uppifrån, inte bara när de har slagit rekord utan även för insatser de gör som kanske inte genererar direkt vinst för företaget. Man vill även ha mer insikt i de planer som finns för företaget för att kunna känna att man vet vilket långsiktigt mål man arbetar för. Vilket leder oss in på nästa avsnitt.....

⁷⁹ Kreps, *Organizational communication* (1990:155-156)

Kunskap om Espresso House' mål och visioner

Bara en av de tolv baristorna visste med säkerhet vad Espresso House har för planer, visioner och mål för framtiden. Baristan i fråga hade varit på ett informationsmöte på huvudkontoret i Stockholm där Espresso House' vd hållit ett tal på just det temat.

Resterande elva baristor sa att de inte visste säkert men deras känsla va att de ville expandera och bli störst och tjäna så mycket som möjligt.

En sak som jag la märke till när baristorna talade om det här ämnet, också en iakttagelse som inte kommit fram via en enkätundersökning, nämligen att när de talade om Espresso House visioner och mål med företaget så sa de alltid ”**dem**”, eller ”Jag vet inte hur **de** tänker”. Då de tidigare i intervjuerna talat om Espresso House som något som de själva är en del av så pratar de plötsligt om det som att det är något som de som anställda står utanför och inget annat kan göra än att hänga med i var **de** beslutar.

Det här är ju en fråga som handlar om att organisationen måste vara noga med att informera sina anställda om den process som pågår. Som jag har beskrivit tidigare så är ju kommunikationen essentiell under en förändring eller expanderingsarbete. Det kan inte betonas nog hur viktigt det är med förståelse i en förändring eftersom människor agerar efter hur de uppfattar en situation. Hur väl förändringen utfaller och den nya organisationen fungerar beror alltså till stor del på hur de anställda uppfattar förändringen.⁸⁰

Heide, Johansson och Simonsson talar om vikten av att kommunicera företagets strategi till de anställda. De menar att mycket av problemet ligger i den klyfta som finns mellan ledningen och de anställda. Visioner och mål formuleras av ledningen och förstås därför bättre av dem och de har en mer positiv syn än vad de anställda har till förändringen. Heide och co tror att en bristande förståelse för de anställda och att de inte har tillräcklig kunskap om den anställdes vardag för att kunna kommunicera strategin på ett sätt som är tillgängligt för den anställda. Chefer som inte syns ute i företaget ”riktiga värld” uppfattas nästan alltid negativt av de anställda. Därför är det viktigt för företag som blir större att ha kommunikationsutbildad personal i ledningsnivå som kan se de här problemen när de uppstår, eller ännu hellre förutse och hindra dem.⁸¹ Alla som arbetar i ledningsgruppen måste vara goda kommunikatörer och det är betydelsefullt att de visar en vilja att kommunicera med baristorna och visar intresse av att skapa en god dialog och kommunikationsklimat, till exempel genom att de rör sig ute i organisationen.⁸² Organisationsledningen måste alltså se och utnyttja sin roll som både extern och intern kommunikatör.⁸³

Det handlar alltså om att vara noga med att skapa mening och sammanhang för de anställda i den nya organisationen.

⁸⁰ Heide, Johansson, Simonsson, *Kommunikation och organisation* (2005:155-156)

⁸¹ Heide, Johansson, Simonsson, *Kommunikation och organisation* (2005:126-130)

⁸² Falkheimer, Heide, *Strategisk kommunikation* (2007:82)

⁸³ Kreps, *Organizational communication* (1990:271)

Det är viktigt att de anställda känner till strategin så att de vet vad de arbetar mot och känner sig motiverade att nå det mål som är satt upp. Det är ju något som baristorna också nämner i intervjuerna.

Jag får en känsla av att baristorna känner att de skulle vilja vara mer delaktiga i de förändringar som pågår, men att de kanske inte riktigt vet om de är berättigade till det. Det är ju inte heller rimligt att 500 anställda ska tycka till om varje beslut i en omfattande expanderingsprocess, men poängen är att de inte ska känna sig bortglömda. De vill känna att ledningen ser dem och tar dem på allvar, att de inser att de kan ha något att tillföra. En barista nämnde att hon tyckte att man slösar bort mycket kompetens som finns i företaget. Hon menar att det är många som arbetar som baristor som egentligen har en färdig eller nästan färdig utbildning till något annat och att all den kompetensen skulle man kunna ta till vara på och använda för att göra bra saker för Espresso House. Baristorna upplever att det finns fler saker som de skulle kunna vara delaktiga i.

På ett sätt så tror jag att de har rätt, baristorna känner Espresso House' kunder bättre än några andra. Genom att ha en grupp baristor som fokusgrupp eller som testpanel så skulle man kunna intrigera dem i fler beslut kring till exempel nya produkter, rutiner och till och med nyöppningar. På så sätt skulle inte bara de som direkt får vara med och påverka känna sig delaktiga utan det skulle sprida en känsla inom hela organisationen av att det här är ett företag som lyssnar på sina anställda och litar på deras kompetens.

Om organisationsledningen visar ett intresse och en kunskap om de anställdas situation och efterfrågar deras erfarenhet och kompetens så kan man minimera motstånd och ineffektivitet i förändringen.⁸⁴ Man måste visa att förändringen är en möjlighet, snarare än ett hot.⁸⁵

Ju mer delaktiga de anställda blir i organisationens förhållanden ju mer kommer de att efterfråga mer information, för de kommer att känna att de inte kan sköta sitt arbete effektivt utan den.⁸⁶

(Uppdatering: Några dagar efter att jag skrivit det här stycket och om förslag till fokusgrupp eller testpanel så får jag information från Espresso House via Newsletter att det är något som de kommer att införa från och med januari 2008. Det visar ju på att de och jag är överens i det avseendet att en ökad delaktighet av personalen kan tillföra företaget något gott.)

Sammanfattande om att motivera, engagera och skapa delaktighet

Det finns alltså en tydlig uppdelning bland nya och äldre anställda om hur man tycker att Espresso House skapar mervärde genom en företagsanda i den information man sänder ut. Det kan ju ses som naturligt då de nyanställda har börjat arbeta i en helt annan typ av företag än vad de äldre

⁸⁴ Bosse Angelöv *Det goda förändringsarbetet, om individ och organisation i förändring*. (1991:24)

⁸⁵ Bosse Angelöv *Det goda förändringsarbetet, om individ och organisation i förändring*. (1991:19)

⁸⁶ Bosse Angelöv *Det goda förändringsarbetet, om individ och organisation i förändring*. (1991:112)

gjorde när de först började. Utmaningen för Espresso House ligger således i att få de äldre medarbetarna att se det positiva som expanderingen bär med sig. Ledningen måste ju själva ha en klar positiv vision av vad den här expanderingen kommer att tillföra organisationen, det gäller att få medarbetarna att se den med. Då måste man vara medveten om att de inte har varit med under hela planeringsprocessen och kanske inte mentalt befinner sig på samma plats som ledningen som redan har framgången klar för sig⁸⁷. Det är ju det som ledarskap handlar om, att direkt dirigera, inspirera och entusiasmera⁸⁸.

När det gäller den rena informationen kring visioner och mål så handlar det om att man som ledning behöver vara transparent till sina anställda. Man behöver förstå att kommunikation kräver kompetens så att man kan kommunicera på ett sätt som gör att de anställda känner att de kan identifiera sig med Espresso House och att de kan se och känna att de vet vart företaget är på väg så att de inte bara måste flyta med utan kan känna att de sitter i samma båt. Om inte de egna medarbetarna vet vart företaget står för och vart de är på väg så lär ingen annan utför företaget heller förstå det. Dessutom kan ett företag arbeta mer effektivt om allas uppfattning om vad man vill åstadkomma ser likadan ut och man drar åt samma håll.⁸⁹

Information om förändringar vill man gärna ha i direkt form. Får man höra om den via omvägar eller rykten så ökar risken för att informationen inte är korrekt och att det sprids ett motstånd. Bättre förståelse skapar man genom riklig och direkt information, det ökar chansen för en lyckad förändring.⁹⁰ Espresso House har redan etablerade kommunikationsvägar med möjlighet att sprida både riklig och direkt information, det handlar bara om att utnyttja dem på rätt sätt.

5.4 Baristornas önskemål kring kommunikation

Återigen får jag besked på att det bästa sättet att få information på Espresso House är att söka den själv. Respondenterna är nöjda med hur det ser ut och de vill inte ha någon större förändring. De verkar gilla att det finns information att tillgå och att de är fria att ta del av den om de finner intresse för det.

Följande citat är det vanligast återkommande svaret på frågan om hur de helst vill ha information:

”Det är väl bra att få det på det sättet vi får den. Det viktigaste är ju att alla får informationen”

Barista i Göteborg, 1,5 år på Espresso House (Coffe Cup)

⁸⁷ Arenfelt, *Förändring som tillstånd*. (2001:292)

⁸⁸ Forsell, Ivarsson Westerberg, *Organisation från grunden*, (2007:114)

⁸⁹ Erikson *Planerad kommunikation*. (2002:54-55)

⁹⁰ Angelöv *Det goda förändringsarbetet, om individ och organisation i förändring*. (1991:25)

"Jag tycker att jag kan skaffa mig så mycket information som jag vill ha."

Barista i Stockholm, 1 år på Espresso House (Coffe Cup)

De saker de vill se förändring på är sådant som har kommit upp under andra samtalsämnena under intervjun. De vill se mer av ledningen i den informationen de får, och de vill gärna fysiskt se dem närvara på personalmöten.

Fem av de tolv respondenterna tar upp ämnet intranät innan jag har fört det på tal, jag kommer dock att diskutera det vidare i nästa avsnitt.

Jag frågar respondenterna om de vet vart de ska vända sig om de vill nå uppåt i organisationen med information, tips eller idéer. De som säger att de inte direkt vet menar att det inte skulle vara några som helst problem att ta reda på det.

Hälften av de tolv tycker att det har tydliggjorts ibland annat Newsletter vart man ska vända sig med olika frågor och att det till och med har uppmanats till att tycka till om både det ena och det andra.

Resten av gruppen säger att de skulle vända sig till sin platschef om de ville något och låta dem vidarebefordra det uppåt. De tror att det skulle vara en säker väg.

I min första intervju i så nämner respondenten att hon tycker att det skulle vara värdefullt om det fanns något slags organiserat utbyte, att man bytte plats med en barista i en annan stad under en eller två veckor. Den här respondenten hade jobbat på flera olika enheter och tyckt att det hade gett henne mycket, hon kunde ta med sig de erfarenheter hon fått på ett ställe till nästa och på så sätt sprida idéer och rutiner till andra enheter, sådana saker som man kanske inte får information om annars. Jag ställde sen den frågan i alla mina andra intervjuer och samtliga blev mycket engagerade och tyckte att det var en väldigt bra idé.

Det fungerar ju lite så nu att de som arbetar deltid kör pass på olika enheter, men att göra ett helt utbyte tyckte de lät som en bra möjlighet att lära sig mer samtidigt som man utökar sitt nätverk i branschen.

Sammanfattande om önskemål kring kommunikation

Jag hade innan mina intervjuer förväntat mig fler svar på den här frågan. Att jag inte fick det tror jag beror mer på att de inte har tänkt på det tidigare snarare än att det inte finns mer att önska av den informationen som de får. Det grundar jag på det faktum att när de inte kunde komma på några andra sätt att få information så började jag ge konkreta förslag och jag frågade dem hur de tror att det skulle fungera om man informerade sig eller så. Då var de ofta positiva och sa att det nog skulle vara bra men att de inte hade tänkt på det.

Å andra sidan så tror jag att om det varit så att de varit missnöjda med den informationen de fått så hade de kanske tänkt på det mer, vilket kan tolkas som ett tecken på att kommunikationen fungerar hyfsat. Ett par av

respondenterna berättade att det ganska nyligen styrts upp vettiga kommunikationskanaler på enheten i form av möten och annat och att det tidigare varit kaos. De sa att de inte hade tänkt på att en icke fungerande kommunikation kunde vara orsaken till att de inte hann göra mackorna i tid eller att stängningarna inte fungerade. När de under intervjun tänkte tillbaka så insåg de att när väl kommunikationen börjat fungera så hade även de dagliga rutinerna fallit på plats.

Det visar på att kommunikation spelar större roll i arbetssituationen än de flesta är medvetna om.

5.5 Intranät

Inställning till intranät

Det finns en attityd bland respondenterna som visar på att de finner ett värde i att kunna kommunicera med varandra, inte bara de kollegor som man arbetar med dagligen utan baristor som utför samma arbete fast någon annanstans i landet.

Alla tolv respondenterna var positiva till införandet av ett intranät, fem av dem nämner det som något de önskar innan jag har fört ämnet på tal. De ville dock inte se Newsletter försvinna. Någon menade att det var tvunget att finnas kvar för dem som inte använder sig av Internet, medan resten ville ha kvar Newsletter för de såg det som ett positivt inslag som de uppskattar och inte vill se försvinna. Ofta är det svårt att läsa längre texter på en datorskärm, därför finns det ett värde i att kombinera skriftliga och elektroniska medier⁹¹.

Kunskapen om intranät och vad det kan tillföra en organisation är inte särskilt stor bland baristorna, men tolkningen av att det fungerar som en intern hemsida på Internet för de anställda var något som de snabbt accepterade och trodde sig vilja använda. Bara någon enstaka sa att de inte använde Internet så mycket och förmodligen inte skulle få mer nytta av ett intranät än av Newsletter, resten började genast spåna i vad som skulle kunna finnas på det för att det skulle engagera så många som möjligt och komma till så stor nytta som möjligt för dem personligen men även för företaget som helhet.

Intranätets funktioner och innehåll

För att ett intranät ska vara funktionellt och användbart så är det viktigt att det finns information där som gör att de anställda vill återkomma kontinuerligt.

Att bara ha ett intranät är ingen lösning i sig. Det måste vara ett intranät som ständigt uppdateras och som faktiskt fyller en funktion som gör att det lockar besökare.

⁹¹ Erikson, *Planerad kommunikation*, (2002:61)

Respondenterna har gjort sina önskemål om intranätet utan kunskap om teknik, möjligheter eller hur ett intranät ”brukar” se ut. Ingen av respondenterna har någon tidigare erfarenhet från ett intranät på en arbetsplats. Därför är deras kommentarer utifrån det som de känner att de skulle vilja se eller ha behov av utan hänsyn till vad som är rimligt. Jag anser att jag fick bättre svar genom att låta dem fantisera själva utan att ge dem ramar om normer för ett intranät.

Först och främst så ville baristorna se intranätet som en genväg till att kunna kommunicera med andra baristor. De vill ha en funktion som välkomnar dialog och som gör att de kan skapa forum och diskussionsgrupper kring de saker som de möter dagligen i sitt arbete, kaffe, kunder och kunskap. Så här låter ett par åsikter kring den funktionen:

”Med tanke på hur många som jobbar på Espresso House så hade man ju kunnat få ett jättestort kontaktnät och möjlighet att kunna utbyta erfarenheter med varandra.”

Barista i Göteborg, 3 år på Espresso House

”Jag skulle vilja se trådar och forum där man kunde tipsa om nya tekniker, tips och råd, hjälpa varandra. Dela med sig helt enkelt.”

Barista i Stockholm, 5 månader på Espresso House

Nästa sak som de vill se på ett intranät är en funktion som underlättar för dem att hålla koll på sin arbetstid. De vill ha möjlighet att kunna gå in och se sitt eget och enhetens schema, de vill kunna hålla koll hur många timmar de har arbetat under månaden och de skulle även vilja ha möjlighet att kunna godkänna sina timmar online i stället för på arbetsplatsen, så som det sker idag. En barista önskade också möjligheten att i de större städerna kunna ha en personalpool på intranätet där de som jobbar deltid kan anmäla när de kan jobba och man kan då gå in där och hitta någon till ett ledigt pass på en annan enhet än den man egentligen arbetar på. Följande citat beskriver en vanlig åsikt om hur de vill ha mer funktionella tjänster på intranätet:

”Det hade varit bra att få se aktuell status, se hur många timmar man har jobbat och hur lönen låg. Man skulle kunna godkänna sina timmar där. Och schemat, det har jag tänkt på innan faktiskt, att det borde ligga på nätet. Det är skitkasst att ha det som det är nu att man måste skriva av och så och man vet aldrig hur någon annan jobbar.”

Barista i Göteborg, 1,5 år på Espresso House (Coffe Cup)

Vidare vill de att intranätet ska fungera som en informationsbank dit man kan gå och söka den informationen som man är intresserad av. De vill kunna gå in och läsa på om kaffesorter, bönor och de länder som de importeras ifrån och även om rosteriet och information om kvarnar. De vill också ha information om hur man rengör kaffemaskinen och tips på latte art. Någon vill att mackmanualen och muggspråket ska ligga där med så att man har möjlighet att läsa på om man är ny och även vara uppdaterad på nyheter

innan man kommer till arbetet. En barista sammanfattar fördelen med att ha tillgång till all den typen av information hemma i sin dator så här:

"Det är ju så skönt att komma till jobbet och veta mer än vad som förväntas att man ska veta!"

Barista i Malmö, 9 månader på Espresso House

När det gäller information så vill de även kunna läsa Newsletter på intranätet, även om de får det hem, och att man kan gå in och läsa gamla Newsletter också. De önskar också att det ska finnas en form av rullande Newsletter, en nyhetsfunktion som uppdateras oftare än en gång i månaden.

Slutligen så vill de att intranätet ska vara roligt att gå in på. Någon beskrev det som att det som är *"Espresso House' hjärta"* ska vara där. Intresset för kaffe och service ska lysa igenom. De vill ha tävlingar och roliga berättelser från olika kaffebarer. De vill läsa bloggar från baristor, till exempel en vandrande blogg från olika enheter varje månad. Respondenterna tyckte också att det var viktigt att intranätet sköts av någon som har insikt i arbetet på kaffebaren så att man fick en känsla av att det var skapat för baristor av baristor.

Enligt forskning bör ett intranät helst innehålla samma egenskaper som gör att man gillar en viss tidning och det som gör att man återkommer till den hela tiden. Språket måste vara rappt och levande, och förpackningen måste vara snygg. Det måste finnas ett relevant och intressant innehåll. Och när det gäller intranät så är det av yttersta vikt det uppdateras kontinuerligt. Helst ska man mötas av något nytt varje gång. Det kan vara nya nyhetsrubriker, nya tävlingar eller något annat som fångar ögat som något nytt. Annars finns det en risk att de anställda tröttnar och slutar att återkomma.

Det är inte användandet av intranätet i sig som är det viktiga utan att användandet skapar ett mervärde för de anställda och därmed för organisationen.⁹²

Genom att vara aktiva och synliga på nätet kan chefer i geografiskt spridda organisationer ändå uppfattas utöva synligt ledarskap. En "personlig reflektion" över veckan som varit och ett engagemang i diskussioner kring aktuella frågor bygger upp bilden av en ledare som är öppen och generös, och som dessutom bryr sig om de anställdas åsikter.⁹³

Sammanfattande om intranät

Ett intranät ställer större kvar på att de anställda själva är aktiva. Informationen måste själv uppsökas på intranätet.

Här blir ju Push och pull-modellerna⁹⁴ ännu mer aktuella. Det verkar redan finnas en etablerad kultur på Espresso House att man själv tar reda på det

⁹² Bark, *Intranätsboken: från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg*. (2002:14)

⁹³ Bark, *Intranätsboken: från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg*. (2002:35)

⁹⁴ Heide, *Intranätsboken, en ny arena för kommunikation och lärande*. (2002:151)

man är intresserad av och det verkar också finna en stor nyfikenhet som gör att de faktiskt frågar efter mer information. Detta gör att jag ser att det finns goda förutsättningar för ett fungerande intranät inom företaget. Man ska dock se till att det är välutvecklat och har många av de funktioner som baristorna efterlyser innan man lanserar det. Det finns som sagt inget värde i att ha ett intranät bara för sakens skull.

Ett intranät på Espresso House skulle även kunna bidra till en ökad spridning av kunskap, om de som tar reda på saker på intranätet sedan sprider det vidare till sina kollegor som inte själva är så aktiva på nätet. På så sätt så får även de en ökad kunskap tack vare den information som finns att tillgå på intranätet.

Intranätet skulle också vara bra för de som kanske inte jobbar så ofta men ändå vill vara engagerade, de kan besöka nätet och uppdatera sig oftare än de kanske besöker sin arbetsplats och på så sätt vara förberedda på nyheter när de kommer in för sitt nästa pass.

Det finns också faktorer som talar emot att det kommer att fungera med ett intranät på Espresso House. Något som ofta ses som en förutsättning är att man har möjlighet att besöka intranätet under arbetstid eller under de raster man har under sitt arbetspass. På Espresso House blir det inte så lätt då man inte har några schemalagda raster eller lunchpauser, man har bara ett matuppehåll på ca 20 minuter under sitt arbetspass och det är inte på alla kaffebarer som de anställda har tillgång till den dator som finns på enheten. Det gör att man är hänvisad att besöka intranätet på sin fritid och från en annan dator än arbetsplatsens och det kan ses som ett hinder för många anställda.

Det finns ju naturligtvis också en fara om man helt ersätter andra kommunikationsvägar med ett intranät. De som inte alls vill söka sin egen information blir då helt utan. Därför är det nog viktigt att se intranätet som ett komplement, men ett som kan ge mycket till baristorna och på så sätt även ge mycket till Espresso House.

6. Slutdiskussion

6.1 Om arbetsprocessen

När jag påbörjade min undersökning så hade jag egentligen ingen klar tanke om åt vilket håll resultatet skulle visa. Eftersom jag själv har arbetat som barista på Espresso House under tre år så hade jag ju naturligtvis egna funderingar kring hur informationen fungerar och jag var genuint intresserad av att ta reda på hur andra baristor upplevde den.

Vad jag insåg under mina intervjuer är att alla inte går omkring och tänker i termer av information och kommunikation som man gör när man har läst en hel utbildning inom ämnet. Innan det kommer en person och ställer en massa frågor om det så har man helt enkelt inte tänkt i de banorna. Det är ju förmodligen av den anledningen som jag trodde att jag skulle få en massa olika förslag och idéer från baristorna, eftersom jag själv tänker i de termerna. Baristorna gör det inte och kunde därför inte komma på så många förslag till förbättringar.

Under arbetets gång har jag upptäckt svårigheten att extrahera information och kommunikation från andra tankar och attityder om företaget. Många av baristorna var så glada att någon kom och frågade just dem om saker som rör deras arbetsplats att de såg det som en möjlighet att prata om allt som de hade tänkt på i sitt arbete, det var alltså svårt att hålla intervjuerna helt inriktade på kommunikation. Men vid närmare bearbetning så inser jag att det mesta faktiskt på något sätt rör kommunikation. Allt som ledningen gör ses ju som ett sätt att kommunicera med de anställda, vad det än handlar om. Kommunikation är så intrigerat och så delaktigt i allting vi gör, vare sig man tänker på det eller ej. Att kommunikation ofta tas så för givet kan ofta vara orsaken till att det allt för sällan problematiseras, det ses som så naturligt att man oftast inte reflekterar över det⁹⁵.

Det kan hända att ledningen gör saker som inte är menat som ett budskap till de anställda, men när en nyhet väl når baristorna, vad den än handlar om så sänder den ett budskap till dem, och det kan vara ett budskap som signalerar något helt annat än vad ledningen hade tänkt. Så varje lite handling i en stor organisation blir kommunikation, planerad eller oplanerad och kanske ibland med oönskat resultat. Därför är det återigen viktigt att påpeka vikten av att ha personal med kompetens inom kommunikation för att kunna hantera att all kommunikation som flödar gör mer nytta än skada.

När jag valde att göra min undersökning kvalitativt så gjorde jag det med en vetskap om att jag inte skulle kunna generalisera mina resultat. Men trots att jag bara har intervjuat tolv av fem hundra anställda så upplevde jag ändå en

⁹⁵ Falkheimer, Heide, *Strategisk kommunikation* (2007:28)

mättnad i de svar som jag fick. Baristorna svarade ungefär lika på alla frågor oavsett var i landet de jobbar eller hur länge de har arbetat inom företaget. Och eftersom alla tolv hade en liknande syn på de frågeställningar som jag hade så kan jag med större säkerhet anta att det kan vara en attityd som faktiskt finns generellt hos de anställda inom Espresso House. Jag vågar påstå att de resultat som jag har kommit fram till talar för fler än de tolv baristor som jag har träffat.

Min ambition av att kunna se något mönster beroende på var i landet man arbetar och hur länge man har varit anställd visade sig fallera. Bara på någon enstaka fråga fann jag skillnad i attityd beroende på anställningstid och inte i någon fråga fann jag något som kunde likna ett samband mellan geografisk position och åsikt. Det tolkar jag som ett tecken på att Espresso House har ett fungerande kommunikationskedja där informationen som sänds uppifrån tar sig ner till enheterna på ungefär samma sätt och med liknande resultat.

6.2 Om resultatet

Mitt syfte för det här arbetet var att undersöka vilka uppfattningar och önskemål Espresso House' baristor har kring företagets interna information. Har jag då lyckats uppfylla mitt syfte?

Om jag nu ska ta mig friheten att faktiskt generalisera utifrån de resultat jag har kommit fram till så kan jag konstatera att baristorna anser att det finns faktorer med Espresso House kommunikation som fungerar bra och det finns faktorer som fungerar mindre bra.

Newsletter är populärt och uppskattat och de förändringar som möjligen skulle göras med det är marginella. En förändring mot mer decentraliserad information som ligger närmre baristornas vardag var det som efterfrågades mest. I övrigt så fann jag en överväldigande positiv attityd till Newsletter som kanske förvånade mig något. Jag trodde att det skulle finnas en större vilja att se något större, likt en tidning eller något som uppmanade till mer dialog. Men Newsletter är etablerat och har hittat sitt koncept på ett sätt som det nästan känns onödigt att ändra på. Frågan är, då Espresso House fortfarande bara är i början av sin tillväxt, om det kommer att vara nog i fortsättningen. Kommer all information som baristorna efterfrågar verkligen att kunna rymmas i det formatet?

Även den direkta informationskanalen som personalmötena utgör är baristorna nöjd med. Här ser jag dock utrymme för varje platschef att göra personalmötet till något mer än bara ett tillfälle att informera alla anställda samtidigt. Likaså finns det stora möjligheter för chefer längre upp i företaget att visa sig på den här typen av organiserade möten och även de ta tillfället som ges där att kommunicera på ett sätt som skapar mervärde för de anställda.

Jag fann hos respondenterna en känsla av att man mer och mer ser till sin egen lokala enhet som man arbetar på och inte så mycket till Espresso House som helhet i var man har sin lojalitet. Å andra sidan så visar baristorna en vilja av att prova på att arbeta på olika enheter och lära känna fler folk i företaget. Den viljan att göra utbyten med andra baristor kan ju vara en möjlighet att motverka den tendens som finns att kaffebaren blir mer och mer uppdelade i och med expanderingen. Att få prova att jobba på andra kaffebaren och lära känna personal där kan ju vara ett sätt att göra att man igen brinner för Espresso House som helhet och inte bara den enhet som man själv är anställd på.

Ett intranät var baristorna positiva till, i alla fall om det hade alla de egenskaper som de ville se på det. Om det i verkligheten är rimligt att skapa ett intranät med alla de funktionerna vet jag inte, men om man får med några av dem och inte glömmer bort de som var mer nöjesbetonade så tror jag att sannolikheten att baristorna kommer att ägna tid på sin fritid åt att besöka nätet är ganska stor. Det finns en tendens att kommunikationsinsatser blir allt för faktainriktade, man kan komma ihåg att det inte behöver vara oprofessionellt ha kul och prova det som är lite annorlunda, även med intern kommunikation⁹⁶. Speciellt tycker jag att det gäller för ett så ungt företag som Espresso House som ändå har en bild av att vara moderna och i tiden. Många unga människor har en daglig rutin av att besöka olika favoritsidor på Internet och om det bara finns något på intranätet som lockar så är det säkert många som kommer att lägga det till bokmärkena i sin dator och göra det till en rutin att besöka sidan.

Den viktigaste prioriteringen för Espresso House' internkommunikation, som jag ser det, är att få med alla sina anställda i den expanderings som pågår. Att man kontinuerligt öppnar fler enheter borde kanske inte påverka dem som arbetar på de redan etablerade kaffebaren, men min undersökning visar att det faktiskt påverkar dem mycket, och det är något som de alla tycker något om och har tankar och funderingar i kring. Det blir viktigt för ledningen att inte bli fartblinda av allt nyöppnande utan också se till att alla som redan finns i organisationen också är med på tåget och ser fördelarna med att Espresso House blir en allt större kaffekedja. Det visade sig att baristorna har en väldigt god kännedom om vilken bild Espresso House vill förmedla ut till kunderna. Ett mål för cheferna borde nu vara att få baristorna att känna sig lika bekväma i vart företaget är på väg och vilken bild ledningen har av Espresso House i framtiden.

Ofta när förändring ska ske inom organisationer så rör det nedskärningar, förflyttning eller omorganisering och för ledningen i den typen av organisationer är det ett ofta negativt budskap som ska föras ut till de anställda.

⁹⁶ Erikson, *Planerad kommunikation*, (2002:38)

Espresso House befinner sig i en helt annan typ av förändring, en som är ett tecken på välgång och tillväxt. De växer och blir större, det byggs fler kaffebarer och mer personal anställs. Det är en väldigt positiv utveckling för ett företag. Ändå ser deras anställda på golvet det som något negativt. Den attityden är något som ledningen måste uppmärksamma och vända på. Här är ytterligare ett tecken på att det är viktigt att man är medveten om hur man kommunicerar. För Espresso House ledning är det säkert uppenbart och självklart att det som händer med företaget nu är en bra sak, och man ser kanske inte att någon skulle tänka något annorlunda. Men att få alla anställa att se samma sak, där i ligger utmaningen. Även för andra företag där förändringen består av en stark tillväxt är det viktigt att inte bara ta för givet att alla i organisationen ser det som en positiv utveckling, utan vara lyhörd på att det finns de som i alla fall blir oroliga för sin situation och sin roll i den förändring som sker. Förändring är ju något som upplevs olika från individ till individ⁹⁷.

Falkheimer och Heide säger i sin bok *Strategisk kommunikation* att undersökningar har visat att när det kommer till den interna kommunikationen hos företag så fungerar ofta den arbetsrelaterade informationen väl, medan den strategiska informationen som ger de anställda information om de övergripande målen och vart företaget är på väg i framtiden fungerar mindre bra.⁹⁸ Det här är ju ett allvarligt problem, men tydligen också vanligt. Just den slutsatsen sammanfattar i stort sett de resultat som jag har kommit fram till i den här studien.

Om jag ska generalisera, inte bara på Espresso House' nivå utan på liknande företag, så tror jag inte att Espresso House är unikt i de bekymmer som jag funnit i att få medarbetarna att känna sig delaktiga i företagets mål och visioner. Många företag är uppbyggda på ett liknande sätt som Espresso House, med ledning, regionkontor, mellanchefer och lokala enheter. Det finns egentligen ingen enkel väg att se till att rätt information når alla medarbetare och det finns heller ingen universallösning på problemet. Det är svårt att avgöra om det är det faktum att Espresso House expanderar som gör det svårt för dem att kommunicera sina visioner och mål eller om det beror på andra orsaker. Mycket av den litteratur jag har läst har innehållit fallstudier på företag, liknande Espresso House, men även olika i sin uppbyggnad och utveckling. Överallt återkommer svårigheterna med att få kommunikationen att verka enligt önskade ambitioner. Jag tror inte att det finns någon organisation som har en felfri kommunikation, men jag tror att det företag som har störst förutsättning att vara i närheten är det företag som har en medvetenhet om problemet och som aktivt och löpande strävar efter förbättring.

⁹⁷ Erikson, *Planerad kommunikation* (2002:219)

⁹⁸ Falkheimer, Heide, *Strategisk kommunikation* (2007:25)

8. Referenslista

Ahrenfelt Bo (2001) *Förändring som tillstånd*. Lund:Studentlitteratur

Angelöv Bosse (1991) *Det goda förändringsarbetet, Om individ och organisation i förändring*. Lund:Studentlitteratur

Bark, Mats (2002) *Intranätsboken: från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg*. Stockholm:Liber

Erikson Peter (2002) *Planerad kommunikation*. Malmö:Liber

Falkheimer Jesper och Heide Mats (2007) *Strategisk kommunikation*. Lund:Studentlitteratur

Forsell Anders och Ivarsson Westerberg Anders (2007) *Organisation från grunden*. Malmö:Liber

Heide, Mats, Johansson, Catrin och Simonsson, Charlotte (2005) *Kommunikation och organisation* Malmö:Liber

Kreps Gary L. (1990) *Organizational communication*. White Plains, NY: Longman

Larson, Larsåke (2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund:Studentlitteratur

McQuail, Denis (1997) *Audience analysis*. Thousand Oaks:Sage publications inc.

McQuail, Denis (2000) *Mass communications theory*. Thousand Oaks:Sage publications inc.

Mullern Tomas och Stein Johan (1999) *Övertygandets ledarskap – om retorik vid strategiska förändringar*. Lund:Studentlitteratur

Strid, Jan (1999) *Intern kommunikation, inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund:Studentlitteratur

Östbye, Helge, Knapskog Karl, Helland, Knut och Larsen, Lars Ove (2002) *Metodbok för medievetenskap*. Malmö:Liber

Heide, Mats (2002) *Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande*. Lund:Lunds universitet

Petersen Helle (2003) *Forandringskommunikation*. Frederiksberg:Samfundslitteratur

Simonsson Charlotte (2002) *Den kommunikativa utmaningen*. Lund: Lunds University

www.espressohouse.se/om_oss.aspx (20071214)

Bilaga 1.

Intervjuguide

Utformad från följande frågeställningar:

Personligt

- Hur länge har du arbetat på EH?
- Jobbar du heltid eller deltid?
- Hur trivs du?
- Vad har du för karriärplaner inom företaget?

Läser de anställda Newsletter och vad tar de i så fall med sig från det?

- Läser du Newsletter?
- Läste du det senaste? Vad var intressant eller mindre intressant med det?
- Vad tycker du om NL generellt? Varför?
- Vad vill du ha mer av, mindre?
- Saknar du någon information i NL?
- Vad är det bästa med det?
- Vad tycker du om att få det med lönespecifikationen?
- Vad tycker du om formatet?
- Känns det viktigt att läsa det eller är det mer kuriosat?
- Är det nyheter för dig, eller kände du till det som stod innan?
- Vad tror du att EH vill med Newsletter? Vad vill de uppnå med det?

Hur upplever de anställda att de får information från sin platschef?

- Tycker du att du får den information du behöver ha om din arbetsplats och om företaget av din platschef för att kunna utföra ditt arbete?
- Vad tycker du om informationen som du får idag? Kan du beskriva den?
- Har ni regelbundna personalmöten?
- Sitter det lappar uppe?

- Får alla på arbetsplatsen samma information?
- Vilken information litar du mest på, den i NL eller från din PC?

Anser de anställda att informationen motiverar, engagerar och skapar delaktighet?

- Tycker du att informationen du får om EH hjälper till att få dig att känna dig som en del av företaget?
- Har du en tydlig uppfattning om vilken bild EH vill att du ska förmedla av företaget till kunden?
- Skulle EH kunna göra mer för att få dig att känna dig motiverad att göra ett bra jobb? Vems uppgift är det att göra det?
- Känner du till Espresso House' mål och framtidsplaner?

Hur skulle de anställda vilja få information kring sin arbetsplats och om hela företaget?

- Vet du vart du ska vända dig i fall du vill nå EH med något?
- Hur skulle du vilja få information om EH?

Vad har de anställda för attityd till ett eventuellt intranät?

- Hur viktigt är det för dig att kunna kommunicera med andra baristor i andra städer?
- Har du vart inne på Espresso House' nya hemsida? Vad tycker du om den?
- Skulle du vilja ha ett intranät där all information från EH fanns samlad, där man kunde kommunicera mer och få olika information och kanske även få vidareutbildning?
- Vad skulle finnas på intranätet för att du skulle gå in och titta på det dagligen?
- Om du vill ha ett intranät, vill du att det blir ett komplement eller vill du att det ersätter de andra sätten nu får information idag?